



**HAL**  
open science

## La Propreté, un métier

Jean Milon

► **To cite this version:**

| Jean Milon. La Propreté, un métier. 2004. hal-00002616

**HAL Id: hal-00002616**

**<https://hal.science/hal-00002616v1>**

Preprint submitted on 20 Aug 2004

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LA PROPRETE , UN METIER,**

**ou la formation des personnels en difficulté  
au travers d'un projet de service**

**par  
Jean MILON<sup>1</sup>**

*DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS I  
en SCIENCES de GESTION.*

**En 1987, la Ville du Havre décida à juste titre, l'enclenchement d'une action en vue d'améliorer la propreté des rues de la cité afin de répondre aux interrogations de la population . Face aux dégradations constatées tant au niveau de l'entretien du patrimoine bâti que du patrimoine viaire, la Ville du Havre lança ce qu'il est coutume d'appeler "Le Plan Propreté". Ce plan exclusivement tourné vers la satisfaction de la demande, se traduisit par une approche uniquement médiatique en décalage avec les capacités économiques de l'offre . On soigna fort intelligemment l'image de marque des services de la Propreté urbaine, néanmoins exposés à la concurrence "subliminale" des firmes du secteur privé engagées dans la même branche industrielle . En réalité ce plan de communication était la première séquence d'un plan plus vaste, destiné à promouvoir auprès de la population une véritable politique municipale en matière de propreté urbaine. Le processus engagé aurait pu générer d'importants dysfonctionnements internes. Tel ne fut pas le cas.**

**Même si on pouvait facilement adhérer à ses objectifs audacieux, la mise en oeuvre de cette stratégie, dans un secteur d'activité très difficile, demeura extrêmement délicate et complexe. En effet, cette approche "marketing" fut dans un premier temps incompatible avec la gestion économique et l'organisation de ces services. Car dans ce cas de figure précis, il est généralement courant d'associer les plans de communication, d'une part à une recomposition des éléments de la croissance interne et d'autre part, à une réorganisation fondamentale de l'ensemble des facteurs de production . Ce qui doit propulser cette stratégie "marketing" vers une véritable démarche "qualité" ( de service public ). La relative inadéquation entre la faiblesse des moyens techniques mis à disposition et l'ambition initiale de ce plan de communication laissa de profonds stigmates dans le comportement de tous les acteurs concernés. La conséquence immédiate de cette ambiguïté, qu'encore aujourd'hui nous constatons, installa la conduite gestionnaire de ces services, dans une certaine désinvolture .**

**Cependant, même si le dispositif original fut imparfait, et partiellement vulnérable, il possède le très grand mérite d'exister. Il déclencha parmi les agents du service, un esprit de responsabilité et ce, à partir d'axes de réflexion et de mécanismes**

---

<sup>1</sup>*INGENIEUR EN CHEF  
DU GENIE URBAIN*

*DIRECTEUR DES SERVICES DE  
LA MAINTENANCE DE LA VOIRIE ET DE  
LA PROPRETE URBAINE à la VILLE du HAVRE*

aux antipodes de la conformation quantitative antérieure. Il offrit ainsi la possibilité d'envisager sainement l'administration du changement basé sur l'optimisation de l'emploi de l'argent public et concomitamment sur une dé fragilisation individuelle et collective des agents concernés . Ceci entraîna le développement de nouveaux concepts pour la Ville du Havre tel que le management participatif, la décentralisation effective des moyens , l'informatisation, le contrôle de gestion , le début de la mise en place de la comptabilité analytique décentralisée . Cela amena en résumé, pour un service donné, la définition d'une nouvelle culture d'entreprise .

C'est dans ce climat que s'élabora notre véritable PROJET DE SERVICE . Malgré les contraintes et les difficultés liées à l'environnement économique qui nous imprègne, l'Homme fut placé au centre systémique de la problématique . En fait nos perspectives d'amélioration des missions de service public s'inscrivent dans ce que j'appelle le concept de "*développement de l'économie sociétale* ". Il suppose la reprise de l'ensemble des valeurs indispensables à la survie de la société humaine observée depuis la marginalité . Et c'est sur la base de l'accumulation des handicaps rencontrés et constatés que l'Homme menacé, enrichi de cette marge tente de reconstruire sur les décombres de nos sociétés , bardées de certitudes , l'agencement d'une nouvelle biocénose évolutionniste où l'économie "économe" se propose d'être au service de l'Homme et non au service de tout ce qui peut l'asservir , l'avilir. Cette reconstruction passe obligatoirement par un approfondissement des connaissances, des sciences cognitives et une re-culturation des individus .

Etant entendu que nous ne possédons pas de compétences directes en matière de formation, mais bénéficiant des bouleversements scientifiques et technologiques des métiers de l'environnement , et plus particulièrement ceux de la rudologie, nous avons profité de cette opportunité pour en acquérir sur le sujet qui nous intéresse puisque tout reste à créer, à inventer . Ainsi nous avons porté une réflexion holistique sur ces nouveaux métiers . Finalement considérant l'essentiel des mécanismes enclenchés, nous avons déclenché une approche heuristique au sein même des services de la propreté urbaine; organisation dans laquelle il convient de développer les sciences cognitives associées à la professionnalisation de ce secteur d'activité industrielle.

## *1 / L'HISTORIQUE DU DISPOSITIF DE FORMATION*

La Ville du Havre jouit d'acquis importants en matière de développement épistémologique en direction des personnels en difficulté tel que ceux composant les services de la propreté urbaine . En effet , dans les années 80, il fut mis en oeuvre une première organisation de lutte contre l'illettrisme, regroupant des éléments dispersés venus de tous les horizons et de tous les services municipaux . Elle n'intéressait que l'apprentissage de la lecture, l'écriture et le calcul (L.E.C). Malheureusement elle était désinsérée de tout projet professionnel personnel plus universel . Elle n'ouvrait pas d'ambitions sérieuses pour la promotion des agents concernés . Ce premier plan positionna toutefois les futurs mécanismes à partir d'une analyse critique de l'expérience initiale.

Si elle se montra grandement profitable pour environ deux tiers des agents concernés, nous allons maintenant nous attarder sur les différentes phases antérieures ayant engendré la "finalisation" de l'actuel processus. Il s'agit ici de retracer le cheminement qui a conduit la Ville du Havre à être plus particulièrement attentive au développement des activités des services de la propreté urbaine et de la maintenance de la voirie. Néanmoins, avant d'aborder l'architecture de la démarche engagée, il nous paraît convenable de rappeler quelques chiffres globaux.

Si au début des années 80, la France dénombrait environ 3,3 millions d'illettrés sur 37 millions de personnes actives, on peut émettre l'hypothèse que la FPT comptait à la même époque, une population de 100000 illettrés soit environ 10% des catégories C et D. Par analogie, la Ville du Havre en comptabiliserait 400, ses services de la propreté urbaine environ, 50.

On pouvait malheureusement craindre que l'approfondissement de la crise économique et sociale favorisât la croissance de cette population d'agents en voie de désinsertion. Il revînt donc, aux services sociaux et de formation de la Ville du Havre, le mérite d'avoir anticipé, chacun pour ce qui le concerne, ce gravissime phénomène en vue de l'enrayer. Il faut admettre que l'ampleur du phénomène nous y invitait.

En effet , dès 1988 ces deux services travaillèrent au sein d'un groupe de travail restreint composé du directeur du personnel, de deux assistantes sociales, et deux membres du bureau "formation" à la mise en place d'un dispositif autonome et interne de lutte contre l'illettrisme. La réflexion organisée, dans un premier temps, en dehors des instances du CNFPT, s'appuyait sur un constat et sur une méthodologie. On procéda à un recensement des agents en difficulté. L'objectif poursuivi était , sur la base du volontariat, de remettre à niveau une partie de cette catégorie d'agents. L'action fut dénommée : *"Lire, Ecrire, Compter ou une autre mobilisation"*.

Le but principal était, au travers d'une confiance retrouvée, de restituer à l'agent, la capacité de "positiver" son comportement face à la lecture, l'écriture et aux chiffres. L'idée louable était de lui redonner l'appétit d'apprendre. Malgré un incontestable succès, cette expérimentation fit apparaître quelques lacunes, notamment par rapport au contexte, à la conjoncture économique et à l'environnement professionnel dans lequel l'agent se trouve immergé.

Ce premier montage, innovant, vivifiant, tenté dans des secteurs particulièrement difficiles de la FPT contribua à formaliser des conclusions utiles, reprises en 1992 par un groupe de travail animé par l'Observatoire de la FPT. Déjà, à l'initiative du premier dispositif LEC, le responsable du bureau "Formation" de la Ville du Havre, Monsieur Schmitt, se révéla être la mémoire philosophique et historique de ce nouveau cercle. Il mit à la disposition de l'Observatoire de la FPT et de l'Université Paris X Nanterre tout son savoir, toute son expérience afin de faire progresser dans la FPT, les concepts primordiaux autorisant les personnels en difficulté à surmonter ces lourds handicaps.

La réflexion portée autour de Messieurs Michel Lamaury, de l'Observatoire de la FPT, et de Hugues Lenoir, du CEP-Université Paris X Nanterre, par ce groupe de travail, homologua les recherches et valida les grands principes ontologiques fondamentaux, et ce dans la perspective d'actions futures.

Elle compléta, l'ossature originelle par l'introduction, importante pour le monde d'aujourd'hui, de la communication. Elle intégra également, la notion de tutorat, de compagnonnage. Ainsi perça, l'idée de former les tuteurs à la conduite des apprenants. Cet enrichissement considérable du premier système, cette ouverture sur la reconnaissance sociale et sur la requalification de l'individu, généra le réengagement d'une nouvelle dynamique cognitive. En fait, cette nouvelle perception déboucha alors, sur l'émergence d'un projet individuel au travers du recouvrement de l'autonomie sociale et professionnelle dans le cadre d'une mission revalorisée d'intérêt général. Elle engendrera également la reconceptualisation adaptée des déroulements et des profils de carrière en phase avec une véritable politique de promotion interne.

Ceci aboutit entre autre à l'apparition de principes basiques essentiels nécessaires à l'obtention du résultat escompté, tels que la création d'une équipe de formateurs pluri-compétents, l'identification de la formation par lieux. Un lieu, pour la formation théorique, un lieu pour la pratique professionnelle, un lieu ressources pour la formation personnalisée.

De cette maturation de la pensée, de l'évaluation des mécanismes originaux, de l'approfondissement des concepts de formation, se profila l'idée d'entreprendre une troisième phase, déclinaison logique des deux premières, dans le cadre d'une formation mono service, intégrant le projet de service que nous portions depuis 1990. Avec l'appui du service "Formation" de la Ville du Havre et de la délégation régionale du CNFPT, cette formation "new look" prit corps en 1994. Sur la base des développements émis par les services de la propreté de la Ville du Havre, on assista à la concrétisation de deux convergences soutendues par une réorganisation économique du service.

Le résultat obtenu encouragea les décideurs à poursuivre l'expérience puisque plus d'un tiers des apprenants put reprendre les cursus normaux de formation de la fonction publique territoriale .

Ainsi, à la lumière des premières expériences, nous avons entrepris une réflexion pour un agencement nouveau tenant compte de la dynamique de terrain . Mais ce dispositif nouveau succéda à la mise en oeuvre d'un projet de service qui reçut l'aval du Maire le 5 Janvier 1990 .

Ce projet aboutit à une refondation des services Maintenance - Propreté - Planification consécutive à une analyse économique sectorielle .

## ***2 / LA REORGANISATION ECONOMIQUE DES SERVICES MPP***

Cette restructuration comporte 4 volets principaux :

- le premier intéresse la productivité des services,
- le second concerne la formation, la recherche, l'ontologie
- le troisième s'applique aux conditions de travail, d'hygiène, de sécurité des ateliers et des locaux sociaux

En outre, du fait d'un dynamisme reconnu en matière rudologique, la Ville du Havre développe un quatrième volet lié à la lutte contre les exclusions externes et à la coopération internationale active avec des communes de certains pays en voie de développement ( Burkina -Fasso, Bab Ezzouar, Zghorta-Edhen, etc ..) où insalubrité et pollution engendrent parmi les populations concernées des difficultés sanitaires d'une exceptionnelle gravité .

Le 5 janvier 1990 , le Maire sur proposition de la direction des services MPP décida d'enclencher la restructuration effective . Fondée sur la concertation et la négociation avec les partenaires sociaux , les cadres du service bâtirent cette réorganisation à partir d'une analyse méthodologique issue du management participatif, dé-hiérarchisé et totalement transversal . Cinq cercles de qualité furent créés.

Le premier répondit à l'optimisation économique de la collecte des ordures ménagères . Il toucha particulièrement l'amélioration des rendements des hommes . Il reste maintenant, à réaliser l'amélioration de la productivité liée à l'utilisation et à l'exploitation du matériel . Car il me semble que nous ne pouvons plus agir sur les paramètres liés aux facteurs humains , au risque de mettre en péril la santé des hommes . Cette politique doit s'accompagner d'une proposition qualitative sur les dispositions à mettre en oeuvre en matière de formation et d'information , en regard des progrès technologiques considérables observés en mécanique générale .

Le second porta sur la diversification des activités du service des collectes sélectives . Cette entité placée à l'épicentre du développement de la gestion des déchets , nous obligea à réfléchir sur les nouveaux métiers de ce secteur d'activité . Il s'agit en fait d'une véritable révolution , où un nouveau marché est entrain de s'organiser . Des nouvelles filières industrielles se profilent . Une branche industrielle dont les produits principaux constituent de nouveaux substituts aux ressources naturelles existantes, se forme . C'est dans ce contexte, qu'apparaissent de nouvelles professions tels que les métiers de la déconstruction du BTP, les déchetteurs, les ripeurs , les trieurs , les rudologues . Cette branche industrielle nécessite à l'évidence de nouveaux savoirs donc de nouvelles filières de formation. Le développement des sciences et des techniques envahit l'ensemble de ce secteur d'activité . L'introduction de l'informatique et de la robotique constitue un facteur de progrès au service de l'Homme dans ces métiers insalubres et très pénibles .

Ce cercle de qualité permet de spéculer sur l'avenir et de cultiver les semis que nous allons maintenant entreprendre avec Eco Emballages . Le personnel étant intervenu dans ce cercle, a posé le socle des futures politiques techniques en matière de sélectivité des déchets .

Ces deux premiers cercles contribuèrent à bâtir un service de gestion des déchets rassemblant la totalité des énergies au service d'une approche globale et synergique.

Ensuite , nous avons élaboré deux autres groupes de travail , en vue de restructurer les services de logistique et du nettoyage urbain . Malheureusement , faisant l'objet d'un audit interne, ces deux secteurs d'activité ne sont que partiellement restructurés , et ce pour répondre simplement, en terme qualitatif, à la demande . Toutefois, il est apparu nécessaire de caler temporairement ces deux secteurs de façon à éviter des vibrations néfastes dans les périodes les plus difficiles de l'activité générale des services de la maintenance et de la propreté de la Ville . Simultanément, s'agissant de secteurs sensibles et fragiles, nous invitons le personnel à s'inscrire dans un processus de reformation et ce, afin de protéger la partie du personnel déjà très fragilisée et susceptible d'être à moyen terme plongée dans l'exclusion externe .

Enfin , réalisant que nous ne pouvions réorganiser sérieusement ces structures sans les accompagner d'un dispositif de formation couvrant l'ensemble de la filière industrielle, nous avons constitué un groupe de travail transversal . Celui-ci avait comme mission de définir une politique de formation ciblée en direction des agents de tous les services de la structure . Ce cercle de qualité "formation", alors que d'autres ont achevé leur travail, continue ses activités . Il devient "le fil rouge" des services MPP . Face à la concurrence sévissant sur les différents marchés de la branche industrielle naissante, les enjeux pour les agents des services publics me semblent considérables . Etant donné le caractère social des embauches effectuées depuis 1981, les services , employant des personnels peu qualifiés , constitutifs de ce que nous appelons "*la plus value sociale*", sont face à cette concurrence implicite ou explicite, très fragiles . Il a donc été décidé , profitant de cet élan nouveau créé par l'apparition des métiers de l'écologie et de l'environnement, de retenir dans le plan de formation de la Ville, pour ces services, 3 axes prioritaires :

- la création d'un diplôme de rudologie <sup>2</sup>(sortie à niveau bac +2)
- la formation des agents de maîtrise au technique de management des hommes
- la mise en place d'un nouveau plan de lutte contre l'illettrisme, pour les agents en difficulté, cette action étant appelé "LA PROPLETE , UN METIER"

### **3 / LES OPPORTUNITES :**

Avant d'aborder plus spécifiquement les problèmes de formation basique, il me paraît important de décrire sommairement le contexte dans lequel cette restructuration se réalise . Car, elle est significative d'une évolution temporelle dans le domaine que nous traitons . Nous tenons à dire ici que notre projet de service est totalement imprégné de l'environnement dans lequel il se trouve immergé . Toutefois, il bénéficie d'une certaine réactivité dans ce contexte particulier .

---

<sup>2</sup> rudologie : de rudus "décombres" et de logia " science"

**Tout d'abord, il profite d'un verdissement de l'opinion publique et de la classe politique, consécutif aux dispositifs législatifs initiés par Brice Lalonde et Ségolène Royal en matière de lutte contre les pollutions . En effet la loi fondamentale du 13 Juillet 1992, concoure à poser les hypothèses pertinentes afin de solutionner correctement la problématique en la plaçant dans le champ des préoccupations des décideurs publics ou privés .**

**Ensuite les plans départementaux d'élimination des déchets nous obligent à définir des stratégies holistiques, regroupant l'ensemble de nos forces de manière à traiter ce grave problème sur toute la chaîne considérée . Cette filière est soutenue par un projet éducatif et de formation intégré à la branche industrielle naissante . Car il ne nous paraît pas réaliste de "monter" toute une armature productive sans l'accompagner de formations spécifiques adaptées à ces nouveaux métiers de l'environnement.**

**Il faut dire également que nous avons , face aux pays Scandinaves, ou à l'Allemagne un lourd retard à rattraper . Héritiers du préfet Poubelle, qui soit dit en passant, avait au siècle dernier, déjà tout inventé , nous avons été incapables de mettre en place toutes ces activités que nous sommes à la hâte obligés de créer, avec les risques que cela comporte dans un marché en mouvance perpétuelle. Forts de cette incongruité, il nous a été impossible par la suite, d'entendre le Professeur Wassily Léontieff qui dans "Son expertise" nous alertait sur l'augmentation exponentielle de la production des déchets dans la perspective du 3<sup>e</sup> millénaire, nous exposant à de graves dommages, notamment dans les Pays en Voie de Développement . Rien , n'a été fait qui conduise à la résorption de la production des déchets, à la mise en oeuvre de techniques de pointe permettant de juguler cette masse d'immondices croissant avec le niveau de vie général des populations. Maintenant, dos au mur, nous nous trouvons confrontés, à la fois à la maîtrise de la situation et à la mise en oeuvre rapide des filières de formation que nous devons pérenniser de manière à charpenter correctement ces nouvelles professions , ces nouveaux métiers. En fait nous avons à combler un retard immense, un vide important, dans les deux domaines particuliers que sont les sciences cognitives et rudologiques que nous nous évertuons à toujours rendre plus interactives.**

**Mais la donnée essentielle qui conduit la Ville du Havre à être en avance dans le domaine rudologique, est sans conteste la longue expérience de sa population. Rodée au système depuis la fin des années 70, elle apporta sa contribution à la réalisation d'un service public de qualité. On peut écrire aujourd'hui qu'elle façonna le service de la gestion des déchets. En réalité, sans trop le savoir, et de façon pragmatique le service répondit à cette demande diffuse, inexpérimentée mais novatrice. Si aujourd'hui , nous invitons le personnel à se mobiliser pour qu'il franchisse un nouveau seuil, et si nous l'encourageons à se former , il le doit en grande partie à la malléabilité, à l'extrême disponibilité et au civisme des citoyens.**

**Comme, nous pouvons l'observer, la conjoncture écologique se montre favorable. Tous les éléments sont actuellement rassemblés pour l'édification de programmes de formation couvrant les métiers de l'environnement. Ils concernent des professions d'aujourd'hui au service des générations futures. Nous soulignons, ici l'importance que revêt la conjonction de toutes ces opportunités face à la déshérence humaine où tout**



s'élabore, se construit, se pense, se conçoit, en fonction de la rentabilité monétaire immédiate et de l'accumulation maximisée du profit, aux dépens d'une espèce vivante menacée: l'Homme. La société a besoin de convergences pour soutenir les plus faibles d'entre nous. Il devient donc nécessaire de saisir l'ensemble des opportunités offertes pour les rassembler afin qu'elles fertilisent ces jachères sociales.

#### **4 / LES CONVERGENCES :**

Ces convergences constituent l'élément essentiel sur lequel se fonde toute notre stratégie. Il existe deux sortes de convergences. Les convergences matérielles et les convergences immatérielles. Celles matérielles se fondent sur l'action que nous menons autour de l'Association pour la Valorisation des Déchets. Cette structure regroupe, outre la Ville du Havre, ses trois principaux partenaires : la Chambre de commerce, le Port autonome et la section locale de la Fédération du BTP. En dehors de la réalisation d'une plate forme de valorisation, elle oriente sa doctrine en direction de la formation et de la recherche. Ces domaines constituent ce que nous appelons des convergences d'origine immatérielle. Elles recoupent l'ensemble des actions que nous entreprenons dans le cadre d'un partenariat actif avec le CNRS, les Universités du Havre, de Nanterre, de Rouen et du Mans, le CNFPT. C'est dans ce cadre que nous avons instauré des liens privilégiés avec ces centres afin de mettre en oeuvre des formations ciblées, en direction des personnels des Services Propreté de la Ville du Havre. Les formations suivantes ont déjà été échafaudées :

- \*la mise en place, en formation continue d'un diplôme universitaire de rudologie offrant la possibilité aux agents concernés de "sortir" à Bac+2

- \*la mise en place d'un dispositif de lutte contre l'illettrisme en coopération avec le l'Observatoire de la fonction publique territoriale, le CNFPT et l'Université de Nanterre.

#### **5/LA FILIERE DE FORMATION RUDOLOGIQUE:**

Toutefois, avant d'aborder l'aspect particulier du dispositif de lutte contre l'illétrisme, il serait incompréhensible d'évacuer les contraintes dans lequel nous mettons en place avec pugnacité l'ensemble des formations afférentes. Ainsi nous nous sommes souvent posés cette question importante : Pourquoi créer une filière spécifique et complète de formation rudologique?

La réponse parle d'elle même. Face à la professionnalisation de ce secteur économique, les services publics territoriaux ne nous semblent pas suffisamment armés pour affronter ce nouveau défi . Les concours de la FPT ne garantissent pas suffisamment les besoins des collectivités territoriales face aux bouleversements qui sont entrain de s'opérer en matière environnementale. Ils ne prennent souvent en compte que les vieux schémas originels qui ont possédé le mérite d'engendrer la fonction publique territoriale qu'actuellement nous connaissons. Pour le concours de technicien territorial, par exemple, 3 pistes sont offertes :

- \* la filière de formation des métiers de la voirie
- \* la filière de formation des métiers du Bâtiment
- \* la filière de formation des métiers des espaces verts

**Quid des métiers de l'urbanisme, de l'environnement, de l'eau et de l'assainissement, de l'éclairage public, des déchets, etc... ? Ces métiers n'interviennent qu'au niveau des options, comme simples unités de valeur. Cette configuration des concours est en complet décalage avec la réalité que vivent depuis la décentralisation, les collectivités territoriales. Ils ne correspondent plus aux exigences technologiques et scientifiques que nous sommes en droit d'attendre d'une Fonction publique territoriale du 3<sup>e</sup> millénaire.**

**C'est pourquoi, après avoir vaincu de nombreuses réticences, notre approche cognitive s'inscrit dans une logique implacable de professionnalisation de cette filière industrielle naissante. Le développement simultané à tous les niveaux de connaissance des formations liées à l'apparition des métiers du déchet, s'impose.**

**Ainsi, nous avons conçu notre filière de formation en totale adéquation avec la nécessité de charpenter la profession. Nous pouvons aujourd'hui nous prévaloir d'un développement ou d'une incitation à ce type de formation pour tenir compte de la réalité de l'offre écologique.**

**D'abord, c'est dans ce cadre que nous participons à l'élaboration de deux D.E.S.S, l'un à Rouen, avec l'Institut Européen d'Aménagement et d'Architecture portant sur l'écologie urbaine, et l'autre à l'Université du Mans intéressant la rudologie.**

**C'est à l'initiative de la Ville du Havre que nous avons mis en place avec l'Université du Havre, un Diplôme Universitaire de rudologie couvrant à la fois les activités des collectivités territoriales et celles des entreprises du BTP. Ce diplôme permettra de "sortir" à Bac +2. Actuellement, en chantier dans le cadre de la formation continue, notre objectif, après validation est de créer les conditions de sa reconnaissance en formation initiale.**

**Internalisant les propositions venues d'ailleurs en ce domaine( car nous n'avons pas l'intention de défendre nos "précarrés"), nous envisageons d'inscrire en formation une partie de notre personnel pour qu'il puisse accéder aux nouveaux diplômes de la profession, en particulier, au CAP de déchetteurs. Cette initiative prendra corps dans le cadre d'une coopération internationale que nous sommes entrain d'initier avec la Commune de Ouagadougou au Burkina Fasso.**

**Enfin, le programme de formation qui se montre le plus exemplaire pour la sauvegarde de nos services est sans conteste celui que nous avons mis au point avec le CNFPT dans le cadre de la lutte contre l'illéttisme. Nous l'avons appelé "*La Propreté, un Métier*". Il touche les plus fragiles d'entre nous.**

A l'origine, l'Observatoire de la Fonction publique territoriale avait misé sur une formation strictement individualisée, se révélant à terme totalement asynchrone par rapport à l'évolution donnée par les services concernés. Il proposait une formation spécifique, parmi les services municipaux, plurielle, assise sur la réactivité de l'agent, sans toutefois prendre en compte son environnement professionnel, ses aptitudes originelles, ses potentialités sociales. Ce projet de formation était conçu en dehors de toutes stratégies interactives avec le milieu à considérer.

Aussi, grâce à un travail collectif réalisé par l'Observatoire de la Fonction publique territoriale, la délégation régionale du CNFPT, les services de la formation et de la propreté de la Ville du Havre, le concept cognitif fut revu et adapté aux nouvelles données émises par l'évolution des services, en fonction de celles de la société et de celles de la réalité quotidienne.

Dans ce contexte, nous admettions une totale adéquation entre les projets individuels des agents d'un seul service, en l'occurrence celui de la propreté urbaine, et le projet de service porté par la direction dudit service. Nous avons, alors à conjuguer l'intérêt individuel et professionnel de chaque agent avec le projet de service donc d'intérêt général que nous avons préalablement initié. Nous donnions aux agents porteurs d'un projet de formation personnalisé l'occasion de répondre efficacement et aisément aux objectifs fixés par la direction du service en matière de requalification de tous les acteurs de la propreté urbaine en spéculant sur l'arrivée de nouveaux métiers liés à l'environnement sur le marché du travail. Il s'agissait pour l'essentiel de mettre en phase, d'organiser, de canaliser, d'ajuster, les différentes déterminations autant celles portées par les individus que celles émanant du service, de façon à les rendre totalement appropriées.

Basé sur le volontariat, le dispositif donne accès à un savoir pragmatique. En répondant aux impératifs de reculturation holistique, il diffère de la première disposition de par ses objectifs et de par sa finalité. Appelé L.E.C.C, il propose comme l'autre de développer la lecture, l'écriture et le calcul. De surcroît, nous y avons ajouté un élément primordial pour notre société : la communication. Cependant l'ensemble du système est précédé d'une incitation à apprendre. Redonner à ceux qui ont perdu les réflexes basiques de notre univers, l'envie d'apprendre pour soi, afin de se repositionner dans une société qui les écrase, suppose une véritable revalorisation des fondements épistémologiques. Ainsi notre leitmotiv, est en premier lieu: "*Apprendre à apprendre !*" Pour qu'ils ne sentent pas désorientés, les agents restent immergés dans leur milieu professionnel. Supportés dans leur progression par leurs camarades de travail, des tuteurs volontaires ont été désignés afin de les éclairer dans chaque phase ou chaque séquence de leur apprentissage, ou pour certains, de leur ré apprentissage.

## ***6/LE DISPOSITIF "LIRE - ECRIRE - COMPTER - COMMUNIQUER"( L.E.C.C )***

### **6.1 Description du projet "la Propreté, un métier"**

Le dispositif , après maintes tergiversations, débuta en Octobre 1994. Seize apprenants ont été retenus par notre service "Formation", sur la base du volontariat. Ils ne représentent que 3,5% du personnel de ce service. Répartis en deux groupes égaux, ils sont accompagnés dans leur démarche par 8 accompagnateurs de leur service formés au tutorat par l'IFEN . A raison de 3 heures par semaine, la durée totale de la formation est de 165 heures par stagiaire . L'apprentissage s'étale donc sur 55 semaines.

## 6.2 le Contenu de la formation:

### 6.2.1 la Lecturisation

Le contenu de cette formation spécifique porte d'abord sur la lecturisation. Il importe de fournir aux apprenants le goût de réapprendre la lecture, au travers de documents à leur portée et visant leur domaine professionnel. Il est évident que le succès de cette opération passe par la reprise des réflexes conditionnés fondamentaux <sup>3</sup>pour tous les agents, y compris pour ceux d'origine étrangère. Face à nos sociétés décadentes, la lecturisation, constitue également un puissant moyen d'intégration et un important creuset d'entraide entre les hommes. D'après l'APAAM voire l'APP<sup>4</sup>, *"il s'agit de permettre :*

- *l'identification rapide de mots dans un ensemble*
- *l'élargissement du champ visuel de chaque fonction oculaire*
- *le développement de chaque stratégie de lecture*
- *la prise de distance par rapport à l'écrit*
- *la connaissance des différents styles de support écrit ( journaux, hebdomadaires, livres, mode d'emploi etc....)*
- *l'usage d'outil : dictionnaire, lexique etc....*

*En résumé, la lecturisation doit amener l'apprenant à utiliser efficacement tout document écrit, à acquérir les mécanismes de base afin d'accéder au stade de lecteur. Pour les spécialistes dont nous ne faisons pas partie, la démarche adoptée est basée sur les travaux de Foucambert et Richaudeau. Elle consiste à développer chez les "Mal Lettrés" les capacités indispensables pour l'accès à une lecture efficace".*

### 6.2.2 La spatialisation

La spatialisation constitue le deuxième volet de cette structuration cognitive. Ayant perdu les repères fondamentaux qui les relient à nos standards sociétaux, l'importance du contexte devient indispensable pour ces êtres, actuellement en voies de marginalisation. La notion de territorialité est indissociable de leur égarement, de leur intégration ou/et de leur rejet. Chaque individu se meut dans un espace qui lui est

---

<sup>3</sup>Théorie de Pavlov sur les réflexes conditionnés

<sup>4</sup> Organismes spécialisés dans la formation des "Mal Lettrés"

propre. La redéfinition de cette spatialité aidera les apprenants à se rendre plus disponibles, plus autonomes, plus libres et indépendants vis à vis de leur écosystème<sup>5</sup>. Rendre leur repère à des individus en voie de "déstructuration", "profiter" de la pseudo marginalité dans laquelle ils évoluent pour les "sortir" de leur misérable condition , engendre pour la collectivité, des obligations et des responsabilités considérables.

Pour l'APAAM, *"cette attitude prend toute son efficacité dans la recherche de l'aptitude au déplacement mental et de la maîtrise de l'espace. La prise en compte de ce processus fondamental dans la compréhension du dessin technique a permis d'étudier les travaux de J.PIAGET et de son équipe sur la représentation de l'espace chez l'enfant, en particulier :*

*- les opérations spatiales : espace topologique, projectif, euclidien.*

*Il faut préciser , continue l'APAAM, qu'il y a analogie et non identité entre les stades repérés chez l'enfant et ceux rencontrés chez les adultes peu scolarisés car une différence essentielle existe. En effet, l'adulte possède une culture spécifique élaborée avec ses propres codes et ses représentations spatiales de l'objet. Il a au fil de ses expériences, de son vécu, établi des schémas propres. Par conséquent, l'une des premières difficultés consiste à ce qu'il prenne au préalable de tout apprentissage, conscience de deux éléments :*

- le lien direct entre une représentation et la culture à laquelle il se réfère.*
- l'existence de différences, tant au niveau des codes mis en place qu'au niveau de la logique de pensée.*

*Ainsi, l'ampleur des difficultés rend souvent l'adhésion des apprenants très complexe''.*

### 6.2.3 La remise à niveau

*"La technique adoptée par l'APAAM et l'APP correspond à l'organisation de modules spécifiques qui développent un travail progressif et simultané, vers l'apprentissage du raisonnement logique, de la spatialisation, du raisonnement mathématique, de la communication orale et écrite, vers l'approche de techniques professionnelles.*

*Il s'agit, de structurer l'apprentissage de façon à donner à chacun l'influx nécessaire à la démarche individuelle. Dans ce sens chacun doit pouvoir approcher le dispositif Remise à Niveau comme un atelier personnalisé ( du niveau VI au niveau V ). L'organisation des apprentissages de base doit intégrer dans tous les cas :*

- l'accroissement du champ d'application des outils intellectuels du stagiaire.*
- la stimulation des opérations intellectuelles mises en sommeil ou non recensées jusque là.*
- l'apprentissage de la réflexion avant l'action''.*

---

<sup>5</sup> Ecosystème étant pris ici par rapport au système économique dans lequel nous vivons

#### **6.2.4 L'informatique**

**Considérant, l'outil informatique comme vertueux en matière de lecturisation, nous avons obtenu, lors des différentes réunions préparatoires, sa totale intégration au dispositif. Ainsi, il devient le support incontournable à l'évolution des apprenants. Dans notre monde en pleine mutation, il s'agit en outre pour nous, de familiariser ces agents avec un instrument moderne, interactif et ludique. Il leur offre deux possibilités :**

- l'une, d'élargir leur champ de compétences en s'ouvrant aux nouvelles technologies,**
- l'autre, de s'en servir dans leur progression individuelle ou familiale vers davantage de connaissance.**

**Ainsi, la formation s'appuie sur un enseignement assisté par ordinateur( E.A.O). Les logiciels comprennent les programmes adaptés suivant :**

- calcul, dessin, géométrie, apprentissage de la lecture, vie sociale, les raisonnements logiques et mathématiques.**

**Enfin cet enseignement comprend également l'initiation à la programmation.**

#### **6.2.5 La Propreté, un Métier : une Formation diplômante : C.F.G ( certificat de formation générale )**

**Pour parfaire l'ensemble du montage éducatif, il nous a semblé indispensable, dans la stratégie adoptée, de valoriser le travail réalisé par ces agents en grande difficulté. Il nous a paru opportun de valider leurs efforts par un diplôme. Même si actuellement ces chers parchemins sont tant décriés, ils restent des référents intangibles et des facteurs incontournables de reconnaissance sociétale. Ils possèdent également des vertus insoupçonnées d'intégration dans tous les grands corps sociaux de notre nation. Cette reconnaissance est d'ailleurs réclamée par les intéressés. C'est pour eux, l'espoir de valoriser leur initiative, aux yeux de leurs compagnons de travail, mais également aux yeux de leur famille. Ainsi, à l'issue de leur formation, il leur sera délivré, au vu de leurs travaux, un Certificat de Formation Générale. ( C.F.G ) . Nous espérons que ce diplôme déclenchera en eux de nouvelles vellétés de formation. Nous pensons qu'il les encouragera à achever leur formation afin d'accéder aux concours basiques du C.N.F.P.T. En réalité ce diplôme constituera, pour ces agents, un véritable marchepied vers un déroulement normal de carrière.**

#### **6.2.6 Les acteurs / Les agents concernés / Le nombre d'apprenants**

Tout d'abord , les mécanismes de cette formation sont régulés par un comité de pilotage où les acteurs concernés sont homothétiquement représentés. Il s'agit ici d'impliquer chaque strate de population dans cette action. Pour nous, cette structure de coordination doit refléter une image fidèle du dispositif afin que les intérêts des acteurs principaux , c'est à dire les apprenants, soient totalement préservés, respectés. Ce groupe comprend :

- l'adjointe au Maire chargée du personnel,
- la représentante régionale du CNFPT,
- les représentants des organismes de formation mandatés par la Ville du Havre et le CNFPT
- la responsable du service formation de la ville du Havre,
- le directeur du service de la propreté urbaine de la ville du Havre,
- un représentant des chefs de service de la propreté urbaine
- un représentant des agents de maîtrise du nettoyage urbain,
- des représentants des accompagnateurs et des apprenants du service propreté.

Ce collectif est mandaté pour suivre et encadrer cette formation. Il signifie les rapports d'étape en vue d'infléchir ou/et de corriger les trajectoires impulsées afin de répondre à nos objectifs. Ce groupe disposé à l'intersection d'un réseau de communications complexe a pour vocation la circulation d'information au travers de toute l'épaisseur hiérarchique de notre système organisationnel. Il a pour objet de donner une homogénéité et une compacité à l'ensemble du projet.

Comme nous l'observons, le contingent de cadres est impressionnant. C'est en fait le résultat de longues tractations entre la direction du service et le personnel d'encadrement qui a en charge la quotidienneté des activités de ce service. Il faut admettre que si l'implication des cadres et des agents de maîtrise du service apparaît importante, elle ne doit rien au hasard.

Au début, seuls l'élue, la direction du service et le service formation assistés du CNFPT, étaient convaincus du bien fondé de cette formation. Dans cette affaire, le personnel d'encadrement du service n'a porté sa réflexion qu'en fonction d'objectifs immédiats. Malheureusement ce raisonnement privilégiant le très court terme se soustrait à une stratégie plus globale. Toutefois, nous concédons que toute contrainte supplémentaire est difficilement supportable pour le service, surtout dans un contexte économique dégradé et dans une organisation très tendue, donc fragile. Nous ne pouvons que souscrire à leurs préoccupations légitimes. En échange que préconisent -ils pour remédier à toutes nos difficultés? Pour satisfaire la demande, ils conseillent systématiquement, malgré une situation budgétaire préoccupante, de nouvelles embauches .

Cette idée risque d'aller à l'encontre d'une politique de requalification et de re-motivation des agents. Dans le système économique de pénurie où nous vivons, une

formation bien conçue et correctement menée, est source d'économie à long terme. En effet, à notre avis, il vaut mieux utiliser, optimiser et valoriser les facteurs de production en place que de recourir à des embauches tâcheronnes. Pour répondre à la demande effective de service public, nous suggérons que les nouveaux postes soient judicieusement ciblés. Dans le même temps, nous invitons à combattre le dogme dominant qui voudrait que dans notre société manichéenne, aucun être ne soit "récupérable", qu'il soit définitivement rejeté, en conséquence marginalisé. Notre analyse systémique contribue à la lutte contre les exclusions internes. En contre partie, elle invite et conseille d'investir dans la pérennité du service public, pour un développement qualitatif de ses missions.

Pour finaliser notre projet et le faire partager, il a fallu convaincre les cadres immergés dans cette société consumériste où l'argent et le négoce sont rois. Même si elle ne fut pas facile, leur adhésion positive maintenant notre démarche collective. Si, au début ils ont surtout mis en exergue les inconvénients de ce système, ils se sont aperçus que ce plan loin de les desservir, contribuait à une meilleure compréhension entre les différents étages de la pyramide hiérarchique. Face aux difficultés budgétaires, auxquelles sont confrontées les collectivités territoriales, il est actuellement impossible de créer des emplois durables. La formation ou la reformation des agents possédant déjà les rudiments d'une connaissance professionnelle, demeure l'un des moyens les plus fiables pour répondre efficacement aux exigences de la population et aux contraintes dues aux mutations scientifiques .

Face à ce monde en pleine mutation, l'essentiel est d'utiliser autrement et mieux les savoirs faire des agents en poste. Former nos agents aux nouvelles technologies à quelques niveaux que cela soit, devient pour nous la première des priorités. Après ce préliminaire indispensable au bon fonctionnement du groupe, nous pouvons maintenant nous réjouir de sa totale compacité.

#### 6.2.7 Les accompagnateurs - leur rôle

Au nombre de 8, l'effectif des accompagnateurs a été puisé majoritairement dans l'effectif du service de la propreté urbaine. Il faut mesurer là, l'effort important consenti par ceux qui ne sont pas directement concernés par cette formation. Ces accompagnateurs relèvent pratiquement tous du "petit encadrement". Il font oeuvre de solidarité. Nous pouvons d'ailleurs souligner ici le bon état d'esprit qui règne parmi ces tuteurs. Coordonnés par une contre maîtresse, elle même tutrice, le tutorat exercé par les collègues proches des apprenants, facilite le retissage de liens entre les différentes fonctionnalités du service. Ces accompagnateurs volontaires exercent un rôle incontournable auprès des apprenants. Ils renforcent l'approche "métier" du montage, qui de ce fait se trouve absolument identifié au sein même du service, par les apprenants. Ceux ci gardent ainsi leurs référents, leurs repères. Cela évite de les déboussoler, car trop de changements nuit. "*Ils sont en pays de connaissance*". Le travail des accompagnateurs est précieux. Il guide professionnellement les apprenants. Auparavant ces tuteurs ont eu à bénéficier une formation spécifique auprès de l'IFEN.



L'apprentissage des apprenants passe notamment par une formation particulière des accompagnateurs. Ces derniers se transformeront à terme en correspondants "formation" des secteurs intéressés. Il est prévu que leurs missions évoluent dans le temps, de manière à constituer un pôle de compétences au sein du service de la propreté urbaine. Chargés de suivre toute la semaine les apprenants sur les chantiers, mais également le samedi, en dehors du temps de travail, ils touchent de la part du CNFPT une rémunération compensatrice. Tuteurs de par leur connaissance professionnelle, ils sont "la cheville ouvrière" de l'opération. Ils se chargent de transmettre au travers de leur savoir des connaissances à ceux qui n'en ont pratiquement pas, mais qui possèdent une richesse infinie, celle de vouloir apprendre pour s'ouvrir aux autres, pour entrer de plain pied dans la modernité.

Nous nous attarderons sur cette richesse que nous avons pu constater chez les apprenants. Leurs référents, leurs standards sont totalement différents des nôtres. Leur faculté de mémorisation souvent supérieure à la nôtre, concoure à leur rapide progression pour devenir un atout absolu. Ces êtres handicapés par une perversion sociétale ont enfoui en eux des richesses, des potentialités inavouées, cachées, "en profonde jachère intellectuelle". Il suffit d'exploiter leurs propres dons, de leur faire prendre conscience de leur fonction sociale pour qu'ils se débloquent. Ainsi ils apparaîtront aux yeux de la société pour des êtres identifiables, parce qu'ils se seront ré-identifiés. C'est dans ce contexte que l'action programmée des accompagnateurs se situe. Ils sont leurs pairs. Ils ont un rôle à la fois de partenaires, de guides et de conseillers. Ils sont leurs vecteurs porteurs.

### 6.2.8 Les apprenants - les objectifs

Cette formation leur est totalement destinée. Les objectifs que nous nous sommes assignés doivent converger vers la réussite des apprenants. En fait, le dispositif LECC permet aux intéressés de gravir les différents échelons afin qu'ils accrochent le premier maillon de leur futur déroulement de carrière. Comme nous le rappelons ci dessus, le CFG constitue cette première étape initiatique. Les autres se dérouleront au fur et à mesure de leur carrière jusqu'à l'optimum souhaité. Nous leur offrons la chance de mettre le pied à l'étrier. Le problème, est qu'il la saisisse.

Développé à partir des nouveaux métiers de la propreté, l'apprentissage des stagiaires est à la fois théorique et pratique.

Au plan théorique, la formation est individualisée et personnalisée. Elle offre à l'intéressé la reconquête d'un "savoir enfoui". Complexe, elle s'exerce sur la base de sa propre culture, de ses acquis, de sa mémoire, de ses aptitudes, de ses propensions, mais également de ses supposés handicaps . Elle ambitionne à répondre le plus explicitement possible au projet intellectuel conçu par le stagiaire.

**Au plan pratique, le dispositif réalise les conditions de l'application conjoncturelle et de la poursuite d'un savoir technologique dans la réalité quotidienne vécue par le stagiaire. Avec l'aide de tuteurs, des ateliers sont créés de manière à concrétiser et parfaire leur apprentissage théorique. Certains stagiaires désiraient approfondir leur connaissance en mécanique automobile. Un atelier répond à leur demande. D'autres sont intéressés par la gestion et la sélectivité des déchets. Ils seront intégrés aux équipes professionnelles existantes. D'autres veulent acquérir des connaissances nouvelles en informatique. Là, encore un atelier spécifique les attend.**

**Alors, il est vrai qu'après avoir "goûté" à ces véritables métiers (anciens ou nouveaux) de la modernité, certains stagiaires s'orienteront dans d'autres directions, vers d'autres services. L'action engagée par le service de la propreté urbaine restera pour eux le cadre de leur renaissance et le socle de leur réinsertion sociale.**

**Si le seul mérite de notre projet de service aura été pour eux d'être le marchepied de la démarginalisation, notre but aura été atteint. Même, si malheureusement pour notre engagement personnel, ils aspirent à devenir des agents du service des espaces verts, de l'éclairage public ou de l'architecture. Peu importe. L'élan donné sera irréversible et nourrira d'autres vocations, actuellement bloquées, terrées au plus profond des agents encore en difficulté. Hésitantes actuellement à se découvrir, puisque fragiles, nous ne tarderons pas avec le temps à les "débusquer".**

**Sachant que le service de la propreté urbaine oeuvre dans ce cadre, d'abord pour le développement qualitatif de ses missions spécifiques. Il milite, également pour le rehaussement du niveau de formation de ses agents au travers d'une requalification générale de l'ensemble des services de la ville du Havre. Notre action s'inscrit dans cet espace. Même, si l'oeuvre entreprise sert à d'autres activités municipales, à priori à nos dépens, nous nous consolons en disant que c'est de la marge dans laquelle évoluent nos agents que nous avons puisé les ressources, les richesses nécessaires pour reconstruire et restructurer socialement des hommes, ces collègues, nos semblables.**

**Cette démarche enrichissante et solidaire profite, dans cette hypothèse, à l'ensemble de la collectivité dont nous dépendons. La "marge" deviendra exemplaire et innovante. De celle-ci nous espérons rebâtir de nouvelles stratégies où l'Homme sera situé à l'épicentre de notre société.**

#### **6.2.9 Les structures de management du dispositif (Apaam; Ifen etc ...)**

**La Ville, en accord avec le C.N.F.P.T, a choisi pour finaliser son projet de soustraire ce type de formation à des organismes spécialisés. Ces organismes sont chargés de l'élaboration, du suivi, et de la mise en oeuvre de la totalité du programme pédagogique. Regroupés en petits ateliers, les apprenants s'appuient, pour progresser, sur des outils que les formateurs mettent à leur service; en particulier sur des instruments relatifs à la dialectique, à l'activation du raisonnement logique, au programme d'enrichissement instrumental et à la gestion mentale. Cette disposition**

s'accompagne d'une remise à niveau intégrant l'organisation individualisée des apprentissages de base :

- l'accroissement du champ d'application des outils intellectuels du stagiaire
- la stimulation des opérations intellectuelles mises en sommeil

#### **6.2.10 Le rôle du service, de son encadrement**

Avec ce programme de formation, le service pourrait être perturbé par le manque de disponibilité des facteurs de production. Il ne faut pas nier le fait que l'envoi en formation de 16 stagiaires nous pose des problèmes d'organisation, de compréhension et d'acceptabilité de la part de l'encadrement. Cependant, étant donné l'intérêt et le sérieux dont les apprenants font preuve, le service y trouve son propre intérêt pour y extraire sa propre re-motivation.

### ***7/LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS DU PROJET DE SERVICE***

Ce projet s'inscrit dans un vaste cadre de restructuration des services de la maintenance et de la propreté urbaine. Confrontées aux contraintes économiques, les collectivités territoriales se trouvent obligées de rationaliser leur politique, d'augmenter leur efficacité, souvent au détriment de leur mission initiale, sociale, structurante pour le fonctionnement harmonieux de nos cités.

Même si on peut regretter cet état de fait, il faut admettre que la décentralisation a obligé les communes à être plus rigoureuses dans leur politique de gestion du personnel. Des niches de productivité résiduelles ont disparu. La recherche de l'optimisation de l'emploi de l'argent public est devenue pour les élus une priorité, et ce après les extravagances coûteuses du début des années 80, où certaines municipalités se sont vautrées dans la facilité et dans la mégalomanie. La "maladie infantile" des communes étant passée; la dure réalité de la vie quotidienne a démontré l'inopportunité pour les finances locales d'un tel emballement. La gestion des communes, malgré les contraintes liées à la crise économique et sociale s'est assagie. Elles se conforment d'une part à des préceptes plus raisonnables et d'autre part à nos missions fondamentales d'intérêt général. Ainsi les communes ont puisé à l'intérieur de leur propre organisation, de leur propre ressource, des moyens nouveaux. Ainsi il nous est apparu la nécessité entre autre chose d'améliorer la productivité et les performances économiques des services. Cette obligation pour un service de type industriel comme le nôtre, et ce malgré les raideurs statutaires, contribue à :

- défragiliser la régie municipale face à la concurrence virtuelle, fictive ou réelle des grands groupes oligopolistiques,

**en utilisant les forces vives du service, sans pour cela chercher ailleurs ce qui existe déjà chez soi.**

**- promouvoir collectivement et individuellement une grande partie du personnel, au travers d'une formation conventionnelle et professionnelle, et d'une incitation à la formation scientifique sur les technologies nouvelles**

**- développer la culture personnelle et générale des agents**

**- lutter contre les exclusions et la marginalité, en interne comme en externe.**

**- réaliser une insertion sociale des agents par le Savoir et le Connaître.**

**La lutte contre l'illettrisme engagée par les services de la propreté urbaine entre dans une stratégie de ré identification et de reconquête sociale du personnel communal. "LA PROPLETE, UN METIER" s'engage de façon économe dans la ré insertion de personnels en difficulté au travers d'un projet de service structuré et planifié. Ces formations rudologiques impliquent pleinement les hommes, du ripeur à l'ingénieur. Elles composent un ciment indispensable et solide afin de se préparer à affronter les grands défis environnementaux et humains de demain.**

**Conjuguer "Economie, Ecologie et Citoyenneté" demeure, pour les services de la propreté urbaine de la Ville du Havre un devoir impératif, et pour eux, qui profitent d'une expérience notoire et historique en matière de formation sociale, il s'agit moins d'être le premier que d'essayer d'être l'un des meilleurs".**

J.MILON  
le 31/05/ 1995

\_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_