



**PILOTER UNE INTERVENTION SOCIALE GLOBALE
TERRITORIALISÉE AU BÉNÉFICE DE L'USAGER DE
PRÉVENTION SPÉCIALISÉE EN SEINE-SAINT-DENIS : DE LA
CONCERTATION À LA CO-CONSTRUCTION PARTENARIALE**

Yannick WARGNIER

2012

cafdes



Remerciements

A tous celles et ceux qui m'ont accompagnée et épaulée au fil de cette aventure : ma directrice de mémoire – engagée, bienveillante et pertinente –, mes collègues, mes confrères directeurs et administrateurs – confiants et sereins –, mes amis et ma famille – toujours à mes côtés ; et tout particulièrement Hugo, mon fils, qui du haut de ses 9 ans, n'a eu de cesse de m'encourager, avec patience, continuité et indulgence.

Merci.

A « mes » deux relectrices, qui ont traqué si consciencieusement anomalies et « parasites » en tous genres, merci !

A tous ces professionnels qui ont nourri ma réflexion et mes questionnements, que ce soit à travers leurs ouvrages, récents ou plus anciens, ou dans le flux de leurs enseignements, leurs témoignages, leurs expériences et nos échanges...Merci.

Enfin, merci à tous ceux là, adolescents, jeunes adultes et parents, qui nous contraignent parfois à repenser nos pratiques, toujours en adéquation avec le réel, le complexe et le vivant !

A chacune et chacun d'entre vous, merci...

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1 La prévention spécialisée, une intervention sociale de proximité..... | 3 |
| 1.1 Une offre de service territorialisée, au titre de la Protection de l'Enfance..... | 3 |
| 1.1.1 Une histoire engagée : des pionniers de l'après-guerre à l'arrêté de 1972 | 3 |
| 1.1.2 Des politiques publiques : entre opportunités et incertitudes..... | 6 |
| 1.1.3 Un schéma départemental porteur malgré une réalité budgétaire contraignante.. | 8 |
| 1.1.4 Une inscription territoriale caractérisée : des quartiers ZUS en Seine-Saint-Denis | 8 |
| 1.2 Une réponse éducative « sur mesure » pour un public jeune, en marge..... | 11 |
| 1.2.1 Des adolescents en rupture ou en risque de l'être | 11 |
| 1.2.2 Une méthodologie d'approche pertinente, réactualisée..... | 14 |
| 1.2.3 Des enjeux dans un contexte qui se complexifie et se durcit | 16 |
| 1.3 Vie et Cité : un savoir-faire et une expertise reconnus | 17 |
| 1.3.1 De l'engagement humaniste à la gouvernance associative..... | 17 |
| 1.3.2 Un projet de service articulant accompagnement individualisé et collectif | 19 |
| 1.3.3 Un management soutenant et structurant pour des équipes professionnalisées | 23 |
| 2 Le partenariat, entre atouts et contraintes | 28 |
| 2.1 Le travail en réseau, une valeur ajoutée dans l'intérêt de l'utilisateur | 28 |
| 2.1.1 La prévention spécialisée, une culture du « faire avec » et du « faire ensemble » | 28 |
| 2.1.2 La difficile mise en œuvre sur le territoire des 2 lois du 5 mars 2007..... | 29 |
| 2.1.3 Notre inscription au sein d'un maillage partenarial : des ressources et des limites | 34 |
| 2.1.4 Le partenariat : du sens à clarifier et des pratiques à réinterroger | 35 |
| 2.2 De la concertation à la co-construction, un processus délicat et incertain | 37 |
| 2.2.1 Mieux articuler des identités et des logiques professionnelles différenciées..... | 37 |
| 2.2.2 De l'interconnaissance à la reconnaissance mutuelle, un chemin complexe | 39 |
| 2.2.3 La co-construction : une nécessaire complémentarité pour un projet commun... | 40 |
| 2.2.4 Forces et faiblesses de notre partenariat actuel par champs différenciés..... | 46 |

| | | |
|----------|---|---------------|
| 3 | Piloter une intervention sociale globale territorialisée | 53 |
| 3.1 | Adopter une vision stratégique pour faire évoluer les résistances | 54 |
| 3.1.1 | Le changement, selon la perspective stratégique, systémique et constructiviste | 54 |
| 3.1.2 | Pluralité de points de vue et jeux d'acteurs : la recherche de convergence..... | 57 |
| 3.2 | A l'interne, permettre l'émergence d'une nouvelle pratique professionnelle | 58 |
| 3.2.1 | Un management par projet mobilisant les contributions individuelles | 58 |
| 3.2.2 | Conduire un diagnostic qualitatif de notre partenariat | 61 |
| 3.2.3 | Des adolescents et jeunes adultes co-acteurs de l'offre de service..... | 62 |
| 3.2.4 | La réécriture du projet de service, vecteur de l'accompagnement au changement | 63 |
| 3.3 | Créer et piloter un dispositif partenarial au bénéfice de l'adolescent en grande difficulté..... | 64 |
| 3.3.1 | Un processus inscrit dans une temporalité..... | 64 |
| 3.3.2 | Un dispositif dynamique : du diagnostic partagé à la co-construction partenariale | 65 |
| 3.3.3 | Un pilotage engagé mais répondant aux spécificités de la démarche | 72 |
| 3.3.4 | Mutualiser les savoir-faire des 9 associations de prévention spécialisée du 93 .. | 74 |
| 3.3.5 | Solliciter les acteurs politiques : Département, Commune, Intercommunalité, Région et Europe | 76 |
| 3.3.6 | Promouvoir une culture de l'évaluation et de l'amélioration continue..... | 77 |
| | Conclusion | 79 |
| | Bibliographie..... | - 83 - |
| | Liste des annexes..... | I |

Liste des sigles utilisés

| | |
|---------|--|
| ACTE. | Accompagnement des Collégiens Temporairement Exclus |
| ADF. | Assemblée des Départements de France |
| AEMO. | Action Educative en Milieu Ouvert |
| ALMS. | Agent de Liaison de Médiation Sociale |
| ANESM. | Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux |
| AS. | Assistant Social |
| ASE. | Aide Sociale à l'Enfance |
| ASS. | Assistant Social Scolaire |
| BIJ. | Bureau Information Jeunesse |
| CAF. | Caisse d'Allocation Familiale |
| CG. | Conseil Général |
| CASF. | Code d'Action Sociale des Familles |
| CDDF. | Conseil des Droits et Devoirs des Familles |
| CESE. | Conseil Economique Social et Environnemental |
| CHSCT. | Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail |
| CIDJ. | Centre d'Information et de Documentation Jeunesse |
| CIO. | Centre d'Information et d'Orientation |
| CLSPD | Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance |
| CNLAPS. | Conseil National de Liaison des Actions de Prévention Spécialisée |
| CPE. | Conseiller Principal d'Education |
| CRIP. | Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes |
| CROSMS. | Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico-Sociale |
| CSTS. | Conseil Supérieur de Travail Social |
| CTPS. | Conseil Technique des clubs et équipes de Prévention Spécialisée |
| CUCS. | Contrat Urbain de Cohésion Sociale |
| DDCSJS. | Direction Départementale de la Cohésion Sociale, de la Jeunesse et des Sports |
| DERPAD. | Dispositif Expert Régional Pour Adolescents en Difficulté |
| DGS. | Direction Générale de Service |
| DPAS. | Direction de la Prévention de l'Action Sociale |
| EDI. | Espace Dynamique d'Insertion |
| FIPD. | Fonds Interministériel de Prévention de la Délinquance |
| FSE. | Fonds Social Européen |

| | |
|--------|---|
| GCSMS. | Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale |
| GUP. | Gestion Urbaine de Proximité |
| HLM. | Habitation à Loyer Modéré |
| INSEE | Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques |
| IRP. | Instance Représentatives du Personnel |
| ISIC. | Intervention Sociale d'Intérêt Collectif |
| MDPCR. | Mission Départementale de Prévention des Conduites à Risques |
| ODPE. | Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance |
| ONED. | Observatoire National de l'Enfance en Danger |
| ONZUS. | Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles |
| PJJ. | Protection Judiciaire de la Jeunesse |
| PMI. | Protection Maternelle et Infantile |
| PRE. | Programme de Réussite Educative |
| RGPP. | Réforme Générale des Politiques Publiques |
| RSA. | Revenu de Solidarité Active |
| SMJ. | Service Municipal de la Jeunesse |
| STEMO | Service Territorial Educatif de Milieu Ouvert |
| VVV. | Ville Vie Vacances (dispositif) |
| ZUS. | Zone Urbaine Sensible |

Introduction

Diplômée éducatrice spécialisée en 1984, j'occupe une fonction de direction depuis 1994. Après un parcours résolument engagé en protection de l'enfance, j'ai participé en 1997 à la fondation de l'association de prévention spécialisée Vie et Cité.

Le service, que je dirige depuis sa création en février 1998, est implanté au sein de deux communes de Seine-Saint-Denis, Bobigny et Drancy. Structuré en 3 équipes éducatives et composé de 22 salariés, il met en œuvre, à l'échelle de quartiers ciblés, une intervention sociale répondant aux problématiques d'adolescents en rupture et en grande difficulté.

Depuis son officialisation en 1972, la mission de prévention spécialisée se caractérise par une méthodologie d'approche et des principes dits fondamentaux qui la positionnent comme un acteur social de proximité et lui confèrent des capacités d'expertise territoriale, de souplesse et d'adaptabilité, propices à adapter son intervention en réponse aux évolutions sociétales et aux besoins de son public.

Considérer l'ensemble de ces paramètres et faire évoluer son action en conséquence me semble être l'une des lignes de force des acteurs de la prévention spécialisée. Créer et innover sont souvent des compétences acquises à l'épreuve du terrain et c'est ainsi que j'ai pu initier et éprouver moi-même, au cours de mon parcours professionnel, diverses évolutions que le contexte, notamment social et législatif, rendait alors nécessaires.

Aujourd'hui, l'environnement situant notre intervention de prévention spécialisée est prégnant, et les questions relatives à la jeunesse et à la cohésion sociale sont pleinement d'actualité. Deux rapports, diffusés respectivement en juin et en juillet 2012, ont le mérite de souligner durement tout un faisceau d'insuffisances et de dysfonctionnements existant en matière de politiques de jeunesse et de politique de la ville.

Le dernier avis du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), intitulé *Droits formels/droits réels : améliorer le recours aux droits sociaux des jeunes*¹, dresse des constats préoccupants et conclut que *la jeunesse doit être une priorité politique (...), un investissement dans le présent et l'avenir de notre société* ; outre accompagner les jeunes dans leur accès aux droits sociaux, il préconise différentes actions : rénover la gouvernance nationale et territoriale des politiques de jeunesse ; associer les jeunes à leur définition, leur mise en œuvre et leur évaluation ; sécuriser les parcours d'insertion et

¹ Avis du CESE, 12 juin 2012, disponible en ligne sur <http://www.lecese.fr/travaux-publies/droits-formels-droits-reels-ameliorer-le-recours-aux-droits-sociaux-des-jeunes>

améliorer l'accès à la formation et à l'emploi. Parallèlement, un rapport thématique de la Cour des Comptes rend publique une évaluation de la politique de la Ville² et signe, sans appel, l'inefficacité et l'inefficience des actions déployées ces 10 dernières années, mettant notamment en évidence le déficit d'articulation des différents acteurs locaux au sein des quartiers concernés.

En Seine-Saint-Denis, territoire particulièrement fragilisé et fragilisant, la question du partenariat m'apparaît incontournable. L'accompagnement individuel de l'adolescent en grande difficulté appelle, à mon sens, la mobilisation de diverses compétences et nécessite une intervention globale et concertée. Et pourtant...

Certes la prévention spécialisée érige le partenariat en principe fondateur ; certes les lois du 2 janvier 2002 et du 5 mars 2007 invitent les acteurs locaux à incarner une nouvelle posture professionnelle. En revanche, concertation et coopération partenariales ne se construisent pas sous le joug d'un décret ou ne découlent pas de bonnes intentions. Il va nous falloir influencer sur la culture du travail social, souvent façonnée de visions parcellaires et d'intérêts quasi « corporatistes »...

« Pas de projet sans problème. (...). Pas de problème qui ne soit reconnu par le plus grand nombre. (...). Pas de changement sans dynamique.³ » titre le sociologue des organisations Jean-François Bernoux.

Alors, comment initier et conduire une nouvelle pratique où les différents professionnels pourraient co-construire, ensemble et avec l'usager, un projet individualisé répondant avec cohérence et complémentarité aux problématiques de l'adolescent en grande difficulté ? Comment optimiser et mutualiser les ressources du territoire dans cette perspective ? Après avoir exposé et contextualisé la mission de prévention spécialisée et sa déclinaison au sein de notre service, je développerai le concept de partenariat et m'interrogerai sur la notion de co-construction, et les conditions de son opérationnalité au sein de nos équipes et de nos territoires d'intervention. Enfin, je vous présenterai le dispositif que je me propose de créer et piloter, dans l'objectif de favoriser et mettre en œuvre une intervention sociale globale, au bénéfice de l'adolescent en rupture et en grande difficulté.

Ce projet atteste, me semble-t-il, tout un cheminement professionnel, conjuguant ma connaissance du public, du département et de l'environnement, mon expérience et ma démarche de directrice en prévention spécialisée.

² Rapport du 17 juillet 2012, *La politique de la ville : une décennie de réformes*, disponible en ligne sur <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-politique-de-la-ville-une-decennie-de-reformes>

³ BERNOUX J.F., 2005, *Mettre en œuvre le développement social territorial*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 201 p ; citation p. 79-80

1 La prévention spécialisée, une intervention sociale de proximité

Il y a trois fils qu'il faudrait tisser ensemble : l'individuel, la familial, le social. Mais le familial est un peu pourri, le social est plein de nœuds. Alors on tisse l'individuel seulement. Et l'on s'étonne de n'avoir fait que de l'ouvrage de dame, artificiel et fragile.

Deligny, 1945⁴

1.1 Une offre de service territorialisée, au titre de la Protection de l'Enfance

1.1.1 Une histoire engagée : des pionniers de l'après-guerre à l'arrêté de 1972

A) Naissance d'une intervention sociale « hors les murs »

La Prévention Spécialisée puise ses racines dans les années 1943-1944.

Dans ce contexte de turbulences et de traumatismes de fin de seconde guerre mondiale, Fernand Deligny, ancien enseignant et pédagogue rompu à la méthode Freinet, va initier et défendre une proposition pédagogique innovante : aborder et utiliser des bandes de jeunes constituées, désœuvrées et errantes, dans un objectif de contenance et de « rééducation ».

Décrivant cette expérience comme se rattachant à *aucune autre forme de formule connue*⁵, Roland Assathiany, inspecteur de la Population à Paris, écrit : « *C'était la guerre, avec ses bombardements fréquents, les écoles fermées prématurément (...). Aussi nombre d'enfants sont-ils livrés à la rue. Tout naturellement les gosses se regroupent en bandes, on les rencontre sur les terrains vagues (...). Dans les quartiers peuplés et repérés sur la carte locale de la délinquance juvénile, les moniteurs des équipes s'assignent comme but de drainer tous ces gosses qui traînent.* ». « *Tachons d'utiliser les bandes telles qu'elles sont constituées, avec leur hiérarchie naturelle et proposons-leur, sans en avoir l'air (tout l'art réside en l'amorçage !) des activités. (...). Il y a un effort de pénétration qui exige une psychologie particulière. Il faut connaître la langue, les mœurs, les traditions de ces milieux, considérés comme en marge de la société.* »⁵

Ainsi s'articulent les premiers pas de ce que l'on nommera, plus tardivement, la Prévention Spécialisée. Ainsi s'enracine son tout premier fondement « allers vers », se définit une méthodologie d'approche « le travail de rue, le faire avec et la prise en compte

⁴ DELIGNY F., *Graine de crapule*, 1960, 2^{ème} édition Editions du Scarabée, 76 p. ; citation p.72

⁵ ASSATHIANY R., *Equipes de Prévention*, mai - juin 1946, Sauvons l'Enfance n°64, cité par PEYRE V et TETARD F., 2006, dans *Des éducateurs dans la rue, histoire de la prévention spécialisée*, Paris : la Découverte, 273 p ; citation p10-11.

de l'environnement », et se construisent des modalités d'intervention, « l'accompagnement collectif et l'accompagnement individuel ».

Enfin, se dessine un public, des jeunes désœuvrés, dont le terrain de jeu de vie est la rue, en rupture avec le monde des adultes et en danger pour eux-mêmes et/ou dangereux pour autrui.

Une culture d'intervention sociale « hors les murs » était née...

Le contexte sociétal et législatif est porteur : 1945, l'avènement de l'ordonnance du 2 février signe le primat de l'éducatif sur le répressif, affirmant le principe de « l'éducabilité » du mineur délinquant. Sont institués le Juge des Enfants, l'Education surveillée – ancêtre de l'actuelle Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) – et la fonction de délégué permanent à la Liberté Surveillée. Chargée de cette nouvelle mission, Paulette Randet⁶ en développe une conception bien personnelle : « (...) *Ce n'est que parce qu'il (le délégué) saura organiser la vie de l'enfant, parfois celle aussi des parents, qu'il parviendra à s'imposer et à devenir celui qu'on écoute. La confiance sera acquise, l'accrochage affectif réalisé, leviers d'action plus puissants que la crainte d'une nouvelle comparution devant le juge* ». ⁷

Ainsi semble être né le principe de libre adhésion, cher de nos jours à la prévention spécialisée ; celui-ci s'est incarné – paradoxalement serait-on tenté de dire – dans le giron de la justice.

Fin 1948, la naissance de l'association les « Equipes d'amitié » donne forme juridique à cette aventure parisienne ; d'autres initiatives s'ensuivront...

B) De l'identité à la reconnaissance institutionnelle : 1958-1970

Tandis que la « protection de l'enfance en danger moral » et « la protection sociale de l'enfance en danger » s'organisent (ordonnance du 23 décembre 1958 et décret du 7 janvier 1959), les actions de prévention sont soutenues par les CAF, les juges des enfants, le ministère de la Jeunesse et des Sports et le ministère de la Santé.

A la même époque, les questions de la jeunesse et du territoire urbain se trouvent vivement interrogées sous l'émergence de bandes de jeunes communément appelées « blousons noirs », largement relayées par les médias, et tout particulièrement au cours de l'été 1959.

⁶ Paulette Randet, délégué permanent au tribunal pour enfants de Seine, aux côtés de Jean Chazal Juge des Enfants.

⁷ RANDET P. et CHAZAL J., mai - juin 1947, *L'organisation de la liberté surveillée dans un secteur du tribunal pour enfants de la Seine*, Revue de l'éducation surveillée, n°28, p.86-90, cités par PEYRE V. et TETARD F., 2006, dans *Des éducateurs dans la rue, histoire de la prévention spécialisée*, Paris : la Découverte, 273 p. ; citation p. 25-26.

Dans ce double contexte, législatif et sociétal, l'action des clubs et équipes de prévention va retenir l'attention des politiques publiques. Deux circulaires essentielles, émanant du ministère de la Santé, vont permettre les premiers financements des actions ; l'une date du 20 avril 1959, l'autre du 3 septembre 1960.

La première, signée par Bernard Chenot, ministre de la Santé publique et de la Population, reconnaît un savoir-faire spécifique, dans des territoires ciblés, envers une jeunesse en rupture de toute norme sociétale, et préconise son financement sur les fonds de l'Aide Sociale à l'Enfance : « *Ces clubs, organisés dans les quartiers les plus peuplés et les plus déshérités des grandes villes, ont pour but d'attirer les jeunes le plus souvent constitués en bandes, dont la rue est le domaine, et qui échappent totalement aux cadres normaux de la société. Etant donné le caractère fluctuant de leur clientèle et les conditions très particulières de leur action, ces clubs ne peuvent être financés qu'au moyen de subventions. Ils constituent une action de premier ordre qui doit être encouragée* ».

La seconde réaffirme un public : « *des éléments a-sociaux ou anti-sociaux qui vivent isolés ou en petits groupes, refusant d'entrer dans tout autre groupement de jeunesse* ».

Et puis viendra l'arrêté interministériel du 14 mai 1963 : un « Comité National des Clubs et Equipes de Prévention contre l'Inadaptation Sociale de la Jeunesse », est créé ; chargé de coordonner l'ensemble des actions de prévention, « *ce comité a fortement contribué à défricher le champ des pratiques de la prévention spécialisée* ».⁸

Le 4 juillet 1972, un arrêté Interministériel, relatif aux Clubs et équipes de Prévention, officialise la prévention spécialisée lui offrant un socle réglementaire. Fruit d'une volonté politique des responsables ministériels et de l'engagement des acteurs de prévention spécialisée, ce texte confirme la démarche de prévention comme action éducative, instaure sa professionnalisation, et légitime les principes de libre adhésion, de non mandatement individuel, d'ancrage territorial et de partenariat :

« *Peuvent être agréés les organismes qui, implantés dans un milieu où les phénomènes d'adaptation sociale sont particulièrement développés, ont pour objet de mener une action éducative tendant à faciliter une meilleure insertion sociale des jeunes par des moyens spécifiques supposant notamment leur libre adhésion. Ces organismes doivent disposer d'une équipe de travailleurs sociaux expérimentés : éducateurs, animateurs, personnes bénévoles en matière de prévention. L'action éducative de ces organismes est menée en*

⁸ *La prévention spécialisée, enjeux actuels et stratégies d'action*, Janvier 2004, Rapport du groupe de travail interinstitutionnel sur la prévention spécialisée, 89 p. ; citation p.10.

collaboration avec les services sociaux, les groupements et établissements socio-éducatifs et culturels ». (Art.5)

Enfin, il inscrit le financement de cette action au sein de l'Aide Sociale à l'Enfance (Art.9), stipule que l'instruction d'agrément et le suivi technique des actions sont assurés conjointement par les Directions Départementales de l'Aide Sanitaire et Sociale et de la Jeunesse et des Sports (Art.7 et 8), et institue le Conseil Technique des Clubs et Equipes de Prévention (Art.2 et 3).

L'année 1972 marque le début d'une période d'expansion au cours de laquelle le nombre des équipes de prévention spécialisée augmente de façon très conséquente sur l'ensemble du territoire français.

1.1.2 Des politiques publiques : entre opportunités et incertitudes

La prévention spécialisée a été transmise aux Conseils Généraux, à la suite de la décentralisation, par la loi du 6 janvier 1986. Sa mission est précisée à l'article L 121-2 du CASF :

« Dans les zones urbaines sensibles et dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, le département participe aux actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, qui peuvent prendre une ou plusieurs des formes suivantes :

1° Actions tendant à permettre aux intéressés d'assurer leur propre prise en charge et leur insertion sociale ;

2° Actions dites de prévention spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu ;

3° Actions d'animation socio-éducatives ;

4° Actions de prévention de la délinquance.

Pour la mise en œuvre des actions mentionnées au 2° ci-dessus, le président du conseil général habilite des organismes publics ou privés dans les conditions prévues aux articles L. 313-8, L. 313-8-1 et L. 313-9 ».

Inscrite dans la loi du 2 janvier 2002, elle est concernée par les 2 lois du 5 mars 2007 ; considérant sa mission de Protection de l'Enfance, mais également sa contribution à la prévention de la délinquance et à des enjeux locaux de cohésion sociale.

En outre, la Prévention Spécialisée bénéficie d'un cadre de référence élaboré par l'Assemblée des Départements de France, en septembre 2002 ; celui-ci réaffirme les principes fondateurs, tout en les réactualisant.

En Seine-Saint-Denis, la prévention spécialisée est implantée depuis 1967⁹.

Aujourd'hui, 9 associations habilitées interviennent sur 25 villes et 55 quartiers ; en 2011, l'effectif total en personnel s'élève à 266,5 ETP, dont 230,5 postes éducatifs, éducateurs et chefs de service réunis. Le budget départemental voté en 2011 atteint 13 575 000 €, ce qui représente 5% du budget global de la Protection de l'Enfance.

L'association Vie et Cité, créée le 17 novembre 1997, met en œuvre une mission de Prévention Spécialisée qui lui est confiée par le Conseil Général de Seine-Saint-Denis au titre de la Protection de l'Enfance et pour laquelle celui-ci la conventionne et la subventionne. Elle intervient, sur mandat territorial, au sein des villes de Bobigny depuis 1998 et Drancy, depuis 2003.

La Prévention Spécialisée est rattachée, au sein Conseil Général, au service de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Il s'agit là d'un choix politique affirmé, positionnant la prévention spécialisée comme un acteur de proximité apportant une valeur ajoutée dans le champ de la protection de l'enfance.

Les élus municipaux, quant à eux, apparaissent très majoritairement convaincus de l'utilité sociale et de la pertinence de l'intervention de prévention spécialisée au sein de leurs villes. Pour la plupart, ils sont demandeurs, auprès du Conseil Général, de création de nouvelles équipes afin de couvrir davantage de territoires d'intervention au sein de leurs communes.

En ce qui nous concerne, c'est le cas de nos deux villes d'intervention, Bobigny et Drancy...

Toutefois, il faut souligner que la Prévention Spécialisée n'est pas une dépense obligatoire ; une spécificité qui peut la mettre en danger, pouvant la placer comme variable d'ajustement dans le cadre de restrictions budgétaires.

Aujourd'hui, la situation budgétaire du Conseil Général est alarmante. Pour la toute première fois, le budget de l'ASE est impacté et le vote du budget départemental pour la prévention spécialisée en 2012 a intégré le gel de 11 postes d'éducateurs.

Enfin, la réforme territoriale actuelle organise et renforce l'intercommunalité, et prévoit d'instaurer, dès 2014, les Conseillers territoriaux.

On peut se demander quelle sera demain la place de la Prévention Spécialisée dans cette nouvelle conjoncture économique et territoriale.

⁹ PEYRE V. et TETARD F., 2006, *Des éducateurs dans la rue, histoire de la prévention spécialisée*, Paris : la Découverte, 273p.

1.1.3 Un schéma départemental porteur malgré une réalité budgétaire contraignante

Endossant son rôle de chef de file en matière de protection de l'enfance, le Conseil Général réaffirme, dans le schéma départemental 2010-2014, la primauté de la dimension éducative et le rôle premier de la famille.

Il préconise une logique préventive permanente, dans une approche globale et coordonnée et une association effective de l'enfant et de la famille ; le tout dans une politique de proximité et de complémentarité, et dans une démarche partagée d'observation, de pilotage et d'évaluation.

Il positionne la Prévention Spécialisée comme un maillon de la Protection de l'Enfance et comme un acteur incontournable au sein d'une offre territoriale préventive, en direction des enfants, des adolescents et des familles ; s'adressant à des garçons et des filles, en rupture ou en risque de l'être, prioritairement âgés entre 10 et 16 ans.

L'offre de service de Vie et Cité correspond à quatre objectifs sur cinq du schéma départemental :

- Développer une offre territoriale préventive en direction des enfants, des adolescents et des familles ; et, plus particulièrement, développer une offre éducative mieux coordonnée en direction des adolescents.

- Renforcer la place des parents et des familles dans l'action éducative ; notamment afin de développer l'ambition de réussite scolaire pour les enfants et jeunes accueillis et accompagnés.

- Dépasser le clivage entre prévention et protection, et renforcer la proximité de l'offre éducative.

- Mieux mutualiser les ressources, renforcer les synergies entre acteurs dans l'accompagnement des situations complexes.

1.1.4 Une inscription territoriale caractérisée : des quartiers ZUS en Seine-Saint-Denis

« L'idée de territoire implique à priori un espace circonscrit, suivant des frontières. Il s'agit d'un ordre projeté sur une étendue de terre, qui rend celle-ci dépendante d'un Etat, ou d'une collectivité, suivant une juridiction ».¹⁰

La notion de territoire s'entend, pour notre service, selon trois échelles différenciées et néanmoins intriquées : le département, la ville et le quartier d'intervention.

¹⁰ Sous la direction de BARREYRE J.Y. et BOUQUET B., 2006, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris : Bayard, 638 p. ; citation p. 574.

- A) Une implantation dans des quartiers ciblés, classés en Zone Urbaine Sensible (ZUS)¹¹

C'est ainsi que les grands ensembles sont devenus des lieux de relégation

Robert Castel, 2007¹²

« Les zones urbaines sensibles sont des entités administratives définies par les pouvoirs publics pour être la cible de la politique de la Ville¹³ »

Caractérisées par « la présence de grands ensembles ou de quartiers d'habitat dégradé et par un déséquilibre accentué entre l'habitat et l'emploi¹⁴ », 751 ZUS réparties sur l'ensemble du territoire national rassemblent 4,4 millions de personnes, soit 7% de la population française.

Les différentes études de l'ONZUS – Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles – objectivent tout un ensemble de données socio-économiques.

Selon le dernier rapport 2011, les habitants des ZUS se caractérisent par une plus grande pauvreté ; celle-ci affecte tout particulièrement les jeunes puisqu'un peu plus de 40% des moins de 24 ans résidant en ZUS vivent en dessous du seuil de pauvreté.

En 2010, dans les quartiers concernés, 20,9% des actifs et près de 42% des 15 à 24 ans sont touchés par le chômage quand les bénéficiaires d'allocations soumises à conditions de ressources sont surreprésentés (CMUC, RSA, aide au logement etc). Aussi, pour 22% d'entre eux, les ressources sont constituées intégralement de prestations versées par les CAF (ce pourcentage étant de 15% dans les agglomérations abritant les ZUS).

Un quart des familles vivant dans les quartiers classés en ZUS sont monoparentales, contre une sur six dans les unités urbaines où se trouvent ces quartiers. 60% des ménages sont locataires en HLM contre 21% dans leurs agglomérations.

Enfin, on constate dans ces quartiers un déficit persistant de formation, la moitié des habitants ne disposant d'aucun diplôme supérieur au brevet des collèges, contre un tiers dans les unités urbaines environnantes.

¹¹ Chiffres et statistiques ci-dessous issus du rapport 2011 de l'ONZUS

¹² CASTEL R., 2007, *La discrimination négative : citoyens ou indigènes ?*, « La république des idées », Paris : Editions du Seuil, 129 p. ; citation p.22.

¹³ AVENEL C., 2010, « *Sociologie de quartiers sensibles* », 3^{ème} édition, Paris : Armand Colin, 128 p. ; citation p. 17..

¹⁴ D'après la loi du 14 novembre 1996 relative au « Pacte de relance de la Ville ».

B) Un contexte départemental, la Seine-Saint-Denis

La Seine-Saint-Denis est composée de 1 502 340 habitants¹⁵ regroupés dans 40 villes et se classe ainsi, numériquement parlant, au 3^{ème} rang en Ile de France – derrière Paris et les Hauts de Seine – et au 6^{ème}, en France.

La population présente différentes caractéristiques : un sensible dynamisme démographique, une prédominance des ménages d'ouvriers et d'employés, une part importante de population issue de l'immigration et une forte proportion de ménages aux revenus modestes et/ou précaires – 47,7% des ménages sont non imposables et la part des bénéficiaires du RSA est la plus élevée des départements français.

La taille moyenne des ménages reste la plus importante d'Ile de France (2,57) et les familles monoparentales représentent 27,58% de l'ensemble des familles contre 20% sur le plan national.

Le taux de chômage, élevé, atteint 16,3% des 15-64 ans contre 10,8% en Ile-de-France¹⁶.

La Seine-Saint-Denis se distingue par sa jeunesse ; les moins de 20 ans représentent 29% de la population et le taux de natalité est très élevé (19%), loin devant le reste de l'Ile de France.

Les jeunes sont particulièrement touchés par le chômage ; le taux moyen est de 20,2% pour les 20-34 ans quand il est de 13% pour la région de l'Ile de France.

Selon l'INSEE, 37% des enfants se trouvaient en situation de pauvreté au 31 décembre 2011, contre 21,5% en Ile de France et 23,5% sur le territoire national.

Enfin, 30% des jeunes ayant achevé leur formation initiale ne possèdent aucune qualification, contre 20% en Ile de France.

Héritière d'une histoire populaire et ouvrière engagée dans un processus récent de métropolisation et d'expansion économique, la Seine-Saint-Denis semble souffrir d'une différenciation sociale croissante, contribuant à la perte de cohésion et à l'accentuation des fractures territoriales.

Ces différents éléments conjugués – d'un côté relatifs au département et de l'autre aux quartiers ZUS – vont venir tout particulièrement contextualiser notre intervention de Prévention Spécialisée et spécifier les problématiques des usagers.

¹⁵ Chiffres et statistiques issus de *Portrait de la Seine-Saint-Denis*, Observatoire Départemental, 2010

¹⁶ INSEE Recensement 2008

1.2 Une réponse éducative « sur mesure » pour un public jeune, en marge

Plus les adolescents sont exclus de toute relation dans le groupe social, plus ils le perturbent, plus ils éprouvent le besoin, pour évoluer, de rencontrer des personnes avec qui ils établissent des relations en toute liberté dans la communauté.

Hubert Flavigny, 1996¹⁷

1.2.1 Des adolescents en rupture ou en risque de l'être

A) Des adolescents caractérisés par la rupture ou le risque de rupture

La rupture ou le risque de rupture caractérise notre public : rupture scolaire, rupture sociale et socioprofessionnelle, rupture familiale et de façon plus large, rupture avec les institutions et le monde des adultes. Ces adolescents fonctionnent en groupe – non mixtes et plus ou moins structurés – et présentent un fort attachement à leur propre quartier ; un territoire qu'ils revendiquent comme leur appartenant et que les garçons apparaissent parfaitement maîtriser voire contrôler. La défiance vis-à-vis des adultes et des institutions est prégnante et les amène à s'enfermer dans leur groupe de pairs, jusqu'à refuser toute inscription dans les différents dispositifs de droit commun.

Garçons et filles expriment leur mal de vivre de façon bien différenciée.

Les filles développent plus généralement des conduites à risques tournées vers elles-mêmes ; c'est alors que des problématiques comme des mises en danger liées à la sexualité et à la maternité, des « fugues » ou encore des conduites alimentaires allant de l'anorexie à la boulimie sont courantes. « *Le corps reste le lieu d'expression principale de leur violence* »¹⁸.

Les garçons, quant à eux, semblent mettre en actes leur souffrance, privilégiant des comportements empreints d'agressivité voire de violence tournée vers autrui – ce qui de fait les expose à une plus grande exclusion scolaire – mais également des passages à l'acte délictueux. Parallèlement, ils se prennent également pour cible directe de certaines de leurs conduites à risques, s'adonnant dès la préadolescence à des conduites addictives (tabac, cannabis, alcool) et à des jeux motorisés particulièrement dangereux pour eux-mêmes.

D'autre part, en proie à une identité personnelle et sociale très fragile, ils sont très facilement impressionnables par l'apparente réussite de certains jeunes adultes et enclins à prendre place dans « l'économie de la rue » qui, de fait, « structure » nos quartiers

¹⁷ FLAVIGNY H., 1996, *Les éclats de l'adolescence*, Paris : ESF, cité dans le rapport du CSTS, 2010, *Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif*, Presses de l'EHESP, 331 p. ; citation p.159.

¹⁸ HUERRE P., 2002, *Ni anges, ni sauvages. Les jeunes et la violence*, Paris : Editions Annie Carrière, 300 p. ; citation p.171

d'intervention. Enfin, garçons et filles se débattent dans des relations familiales à minima très tendues, quand elles ne prennent pas la forme de conflits exacerbés qui se révèlent particulièrement douloureux et destructeurs pour les enfants, les parents et l'ensemble des familles concernées.

Une autre caractéristique tend à rassembler filles et garçons, « l'intolérance à la frustration », une forme de revendication que je nommerai le « toujours tout tout de suite maintenant » : une incapacité à l'anticipation et à la projection, et un fonctionnement ne reconnaissant que le moment présent, avec pour conséquence, une grande difficulté à penser, élaborer et mettre en œuvre un quelconque projet.

C'est dire si le fossé est grand entre d'un côté de la rive un fonctionnement sociétal qui suppose de posséder un projet pour pouvoir bénéficier au mieux des dispositifs d'orientation et d'insertion, et de l'autre, des « gamins », adolescents en construction, particulièrement fragilisés par la dureté de certains contextes familiaux, sociaux et urbains, se retrouvant en difficulté pour formuler un simple désir personnel.

J'ajouterai à ce tableau clinique non exhaustif un déficit culturel (langage, modes alimentaires, codes sociaux d'usage, accès aux loisirs et à la culture, etc) tendant à isoler ces adolescents de « la norme majoritaire » et à entraver leur processus d'insertion, mais également un profond manque d'estime de soi – vaillamment dissimulé sous de multiples stratagèmes, relevant tout autant du besoin de paraître vis-à-vis de l'autre que de l'évitement vis-à-vis de soi-même...

Différents dénominatifs ont été usités pour qualifier ces adolescents : les as-sociaux, les jeunes en voie de marginalisation, en voie d'exclusion, les jeunes en difficulté, « les sauvageons » ou encore les incasables. Aujourd'hui, l'ASE du 93 les nomme « les jeunes en très grande difficulté » et vient de conduire en 2011, à leur sujet, une recherche-action territorialisée.

« Tels que conceptualisée dès les années 80, la notion d'incasable a suscité un certain nombre de développements théoriques. A la lecture de ces écrits, le mineur incasable devient ce sujet dont la problématique subjective s'organise autour du Dénî, du Défi et du Délit, triptyque existentiel des 3D élaboré par J.P Chartier, à l'origine de la conceptualisation. [] « Un passé problématique, un présent fonctionnant sur le mode du tout ou rien, du maintenant ou jamais, un avenir qu'il n'investit pas ou peu ; autant de dimensions responsables pour partie d'une relation à l'autre particulière, divisée, que

les institutions, parant textes, conventions et pratiques spécialisées, ne peuvent plus contenir ni même saisir. »¹⁹

Ces jeunes m'apparaissent comme donnant à voir des symptômes – ostentatoires pourrais-je dire – de souffrance et de mal-être, tout en semblant rejeter ou mettre en échec toute forme d'aide. « Je n'ai besoin de personne et surtout pas de l'adulte »...semblent-ils marteler dans leur attitude rétive et provocante.

Une posture qui interroge nombre de professionnels de l'éducation et d'acteurs sociaux, et qui met à mal nombre de prises en charge ASE ou PJJ.

B) L'environnement familial de l'utilisateur

Très majoritairement issues de l'immigration ou étrangères, les familles sont marquées par un faisceau de difficultés : des situations économiques tout particulièrement fragiles – on peut parler de « survie » pour nombre d'entre elles ; des histoires (ruptures, deuils) et des fonctionnements familiaux qui amènent les femmes à se retrouver seules à éduquer leurs enfants, que ce soit dans le cadre de familles monoparentales ou pas ; des difficultés de santé et/ou psychologiques ; des difficultés de compréhension du système sociétal notamment scolaire ; des difficultés dans l'incarnation de la fonction parentale auprès de leurs propres enfants qu'elles laissent souvent livrés à eux-mêmes du fait de leur propre vulnérabilité.

Ces fragilités individuelles, qui s'expriment comme précédemment décrit dans un contexte économique et social, s'inscrivent également dans un contexte sociétal en mouvement :

« Ce n'est pas qu'ils démissionnent ou sont plus mauvais que ceux des générations précédentes, mais les mutations sociales et culturelles de ces dernières décennies ont laissé quelques adultes sur place. »

« Les parents sont renvoyés violemment à leurs choix éducatifs, et, lorsqu'ils sont en échec, à leur impuissance à l'égard de leurs enfants : incapables de se faire obéir et de gérer les situations nouvelles qu'ils rencontrent, ils en sont considérés comme responsables, ayant eu le choix de leur manière de faire. La désorganisation des références éducatives est une violence qui laisse chacun se débrouiller comme il peut en puisant dans son bagage personnel, à charge d'y piocher des manières de faire héritées de ses parents qu'il s'était promis – quand il était adolescent – de ne jamais reproduire ! »²⁰

¹⁹ *Les mineurs dits incasables*, avril 2008, Rapport final de recherche, Institut de Criminologie et Sciences humaines (ICSH), 92 p. ; citation p.10.

²⁰ HUERRE P., 2002 ; déjà cité ; citation p. 104.

Regroupées sur des territoires dont les dynamiques tendent à les isoler physiquement et psychologiquement davantage, les familles développent un sentiment d'abandon et de défiance à l'égard des institutions, ainsi qu'un processus de victimisation qui colore souvent leurs discours.

1.2.2 Une méthodologie d'approche pertinente, réactualisée

La prévention spécialisée se caractérise par l'approche de l'adolescent dans son milieu de vie et par la mise en œuvre d'une action éducative et sociale globale, prenant en compte ses différentes dimensions. Les principes et la méthodologie, qui fondent cette intervention de proximité, me semblent garantir une offre de service éminemment stratégique au regard du public ciblé ; des adolescents qui « ne demandent rien à personne », et qui engagent la relation avec l'adulte dans une grande méfiance, souvent avec provocation, manifestant une colère, voire une rage, difficilement contenues.

Le travail de rue permet « d'aller-vers » ces adolescents, tout en contournant leurs propres résistances ; réalisé au quotidien sur les quartiers d'intervention, il signe tout également l'inscription de la relation éducative dans la durée et l'immersion de l'éducateur dans l'environnement social des jeunes.

L'absence de mandat individuel – administratif ou judiciaire – et la libre adhésion induisent l'instauration de relations de confiance entre l'utilisateur et l'éducateur, sans lesquelles aucun acte éducatif ne pourrait avoir lieu.

La libre adhésion de l'adolescent à l'offre éducative qui va alors lui être graduellement proposée est un pré-requis précieux pour l'éducateur de Prévention Spécialisée. Au-delà du fait qu'elle vient rassurer ces jeunes rétifs à toute relation éducative, elle permet sans cesse, au fil de la mise en œuvre du projet individualisé, de replacer l'adolescent en qualité de sujet, lui redonnant ainsi, dès l'instauration de cette relation, le pouvoir d'être acteur de sa propre vie. Elle mobilise également sa capacité à faire des choix et engage sa responsabilité.

Le respect de l'anonymat impose une forme de confidentialité et sécurise l'adolescent rétif le temps qui lui est nécessaire. Dans les faits, celui-ci est rapidement levé d'un commun accord et ne vient aucunement entraver les perspectives de travail en partenariat. Il garantit toutefois aux usagers un droit fondamental à l'information et à la concertation, les plaçant au cœur de leur accompagnement.

L'ancrage territorial de l'action est tout aussi fondamental, permettant une prise en charge globale du jeune considérant et articulant les différents aspects de sa vie : son environnement familial, son environnement scolaire, mais aussi les groupes de pairs auxquels il appartient. Il permet par ailleurs à l'éducateur de posséder une bonne connaissance du fonctionnement et de la dynamique du quartier qui lui sera alors

nécessaire pour la compréhension des problématiques individuelles de l'adolescent et pour la mise en œuvre d'actions collectives, dans l'objectif notamment de développer le lien social, entre autre intergénérationnel.

Le partenariat, érigé en principe d'intervention, présuppose que le service prenne place dans le tissu local et développe une politique partenariale volontariste, au bénéfice des usagers.

En effet, la nature même des problématiques de l'adolescent et la diversité des thématiques qui vont être traitées dans l'accompagnement éducatif nécessitent la contribution de nombreux partenaires, sollicités pour leurs compétences techniques spécifiques. Mobiliser les ressources du territoire et développer le travail en réseau s'avère être un objectif associatif affirmé, décliné dans le projet de service : *pour amener les jeunes à utiliser les dispositifs de droit commun, pour co-construire des réponses adaptées aux divers besoins des adolescents et pour mettre en place des actions collectives au sein même des quartiers visant à développer le lien social et l'implication citoyenne des habitants.*²¹

Enfin la non-institutionnalisation des actions de Prévention Spécialisée suppose une adaptation permanente à l'évolution des réalités de terrain et de l'environnement, avec souplesse, réactivité et pertinence : « *L'intérêt de la pratique de la Prévention Spécialisée repose sur la capacité de s'adapter constamment afin de proposer des réponses là où elles n'existent pas. Elle n'a pas vocation à gérer de façon pérenne une activité. Dans ce cas, sa mission se termine en transmettant la prise en charge de l'activité à pérenniser. Néanmoins cet ajustement constant s'inscrit dans un cadre institutionnel précis.* »²²

A mon sens, le principe de non-institutionnalisation interroge tout particulièrement la question de l'expertise territoriale et de l'évaluation de l'offre de service.

Un dernier point méthodologique m'apparaît devoir être stipulé comme faisant partie intégrante des principes fondamentaux de notre intervention à Vie et Cité, alors même que les textes constitutifs de la Prévention Spécialisée ne le mentionnent pas ainsi.

Il s'agit du travail d'équipe, essentiel dans la mise en œuvre de cette action éducative de proximité qui réclame au quotidien un engagement personnel conséquent.

« L'éducateur se présente, agit et se positionne auprès des usagers et des partenaires comme membre d'une équipe ; équipe pilotée par un chef de service et qui est elle-même reliée à un dispositif plus vaste constitué du service et de l'association Vie et Cité. Cette

²¹ Source : Le projet de service écrit en 2007.

²² Source : Cadre de référence départemental de la Prévention Spécialisée, septembre 2002, Assemblée des Départements de France.

double appartenance à l'équipe de terrain et à l'institution entraîne une communication et une réflexion professionnelle, formelle (à travers les différents temps institutionnels mis à disposition des professionnels : réunions d'équipe, de service, d'analyse des pratiques, etc) et informelle, développée au quotidien dans le souci d'offrir aux adolescents une cohérence éducative rassurante et structurante. Par ailleurs, l'équipe garantit une prise de distance dans le « face à face » que représente la relation éducative, ainsi que la continuité de l'accompagnement en cas d'absence d'un éducateur. »²³

Une bonne dynamique d'équipe me semble constituer un élément essentiel de prévention des dérives professionnelles, de la maltraitance et de l'usure professionnelle.

1.2.3 Des enjeux dans un contexte qui se complexifie et se durcit

A) Des quartiers de plus en plus sociologiquement marqués et isolés

Force est de constater sur le terrain une inquiétante évolution des problématiques des usagers : les difficultés scolaires (échec, absentéisme, décrochage et exclusion) puis d'insertion socioprofessionnelle, et la prégnance de l'économie de la rue qui « recrute » des enfants de plus en plus jeunes. Parallèlement, nous constatons une aggravation constante des difficultés des familles ; économiques, psycho-sociales et dans leurs fonctions parentales.

A l'instar de Robert Castel, on peut affirmer que nos quartiers d'intervention sont caractérisés par des phénomènes graves de désaffiliation²⁴ des jeunes les plus en difficulté dont témoignent les violences à l'égard des personnes et des biens, et les conduites d'autodestruction ; une évolution de la fracture sociale qui tend progressivement à devenir une fracture urbaine, ethnique et confessionnelle ; et une crise de l'intégration républicaine des jeunes, notamment ceux issus de l'immigration.

B) Une tendance à la diminution des moyens au sein des territoires d'intervention

Sur le plan national, la Réforme Générale des Politiques Publiques (RGPP), engagée en 2007, signe un processus de rationalisation tandis qu'une tendance sociétale au primat de la réponse sécuritaire vient complexifier l'intervention éducative.

Sur nos territoires, nous constatons une diminution de certaines réponses institutionnelles telles la raréfaction des moyens des missions locales en termes d'accompagnement social, le retrait de la PJJ des mesures éducatives au civil et envers les jeunes

²³ Source : *Le projet de service*, déjà cité.

²⁴ CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris : Gallimard, 813 p.

majeurs, ou les difficultés de fonctionnement des circonscriptions ASE, notamment du fait de la vacance de postes et de la montée en charge des mineurs isolés.

Enfin, il nous faut considérer le contexte budgétaire départemental – tout comme celui des Villes – qui appelle à une économie des moyens plutôt qu'à leur développement.

C) Des enjeux partagés par les acteurs locaux

Dans un contexte qui semble laisser nombre de citoyens des quartiers classés en ZUS « au bord de la route », les éducateurs se retrouvent de plus en plus démunis face à l'ampleur des difficultés des usagers, tout comme un ensemble de partenaires au sein de nos territoires d'intervention.

Les difficultés sont identifiées et partagées par de nombreux acteurs locaux, et tout particulièrement en ce qui concerne les questions de l'éducation, du soutien à la parentalité et de l'insertion. La mise en synergie des ressources sur le territoire m'apparaît incontournable afin de faire face aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de l'accompagnement des usagers.

Faire preuve de créativité est plus que jamais nécessaire.

1.3 Vie et Cité : un savoir-faire et une expertise reconnus

1.3.1 De l'engagement humaniste à la gouvernance associative

Car le secteur associatif reste le défricheur de nouveaux espaces et la vie associative un espace de citoyenneté et de socialité.

Hélène Cornière, 2005²⁵

L'association Vie et Cité voit le jour dans la suite des transactions survenues durant de longs mois entre le Conseil Général et la Ville de Bobigny pour la création d'un service de prévention spécialisée.

La Ville souhaite bénéficier d'une intervention éducative de proximité et spécialisée qui lui semble alors rendue nécessaire du fait de l'émergence d'un phénomène nouveau : des groupes de jeunes préadolescents âgés de 10 à 13 ans développant, au sein des quartiers, des conduites à risques récurrentes et inquiétantes sous le regard impuissant des acteurs locaux, dont notamment les services municipaux de l'enfance et de la jeunesse, mais également de l'éducation nationale et du juge des enfants.

Un diagnostic territorial s'ensuit et confirme, aux yeux du département, la pertinence de l'implantation d'un service de prévention spécialisée ; une équipe de 6 professionnels est

alors financée, 4 postes d'éducateurs, un poste de secrétaire-comptable et un poste de direction.

Dans cet interstice, l'association Vie et Cité se constitue.

Elle rassemble un ensemble de personnalités locales habitant et/ou travaillant à Bobigny, qui nourrissent un intérêt tout particulier pour une jeunesse en difficulté, marquée par la dureté de certains contextes familiaux, sociaux et urbains, et qui portent des engagements que je qualifierai d'humanistes.

Durant les 10 premières années, l'association me semble avoir été caractérisée par une gouvernance associative fragile et le service, qui a connu un fort développement, par un management peu clarifié en termes de différenciation des fonctions, et manquant de cohérence entre les différentes équipes successivement créées.

Pendant ce temps, les politiques publiques s'accroissent, complexifiant de fait la tâche des cadres dirigeants et celle des administrateurs, les amenant notamment à plus de technicité mais aussi à davantage de positionnement politique...

Une crise institutionnelle, survenue en 2007 suite à un événement déclencheur imprévisible, s'est traduite par 11 jours de grève d'un tiers du personnel et m'a amenée à conduire une analyse institutionnelle, avec l'apport technique et méthodologique d'un cabinet de psychosociologues. Cette analyse, menée de façon participative avec l'ensemble des salariés et des administrateurs a révélé deux thématiques prioritaires de travail et a permis la mise en place de deux groupes de production collective :

- La clarification des fonctions de chef de service et d'éducateur.
- La question de l'identité et des valeurs associatives.

Au-delà du contenu, cette démarche a permis d'initier toute une dynamique et a grandement contribué à l'émergence d'une « culture d'entreprise ». De ce processus est née la réactualisation du projet associatif, adopté en Assemblée Générale en juin 2011.

Un climat démocratique propice au pluralisme des opinions et à la prise de décisions concertées a fait place à une ancienne tendance de fonctionnement où la direction pouvait se retrouver à la fois extrêmement isolée et « omnipotente » dans la gestion tant technique que politique de l'association.

Conduire ce changement a nécessité différents ajustements dont notamment :

- Un renouvellement d'un tiers du Conseil d'Administration en 2009-2010 (avec un changement des deux tiers du Bureau dont la Présidente).
- La mise en place de réunions de Bureau mensuelles.

²⁵ Sous la coordination de Guaquère D. et Cornière H., 2005, « *Etre directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?* », ANDESI, Issy-les-Moulineaux : ESF, 196 p. ; citation p.67.

- L'élaboration de délégations et de subdélégations
- Un nouveau positionnement au sein de ma fonction de direction.

Aujourd'hui, je conçois l'animation de la dynamique du groupe « Conseil d'Administration », et son articulation avec celle des professionnels, comme faisant partie intrinsèque d'une posture de direction. Nourrir la dimension politique et stratégique des administrateurs et fortifier la culture associative sont pour ma part des enjeux de management.

Le projet associatif modifié réaffirme les principes dits « fondamentaux » propres à la Prévention Spécialisée et les principaux moyens d'action, dont notamment la mobilisation des ressources du territoire et celle des usagers.

Les valeurs associatives, retravaillées en 2011 à partir de différents groupes de travail réunissant administrateurs et professionnels, sont :

- La reconnaissance mutuelle entre professionnels et usagers,
- Le respect des cultures et le dialogue favorisé entre elles,
- La laïcité et la citoyenneté,
- L'égalité des droits et la promotion de la mixité entre hommes et femmes,
- La prise en compte de l'importance de chacun dans sa contribution à l'œuvre collective.

Par ailleurs, en 2011-2012, cadres et administrateurs réunis ont participé à un dispositif d'échanges et de réflexion, instauré par le Conseil Général, dont l'objet était l'élaboration des nouvelles orientations départementales pour la Prévention Spécialisée.

Enfin, à mon initiative, des travaux continuent de rassembler les professionnels et les administrateurs autour d'un sujet complexe : « Le fait religieux et les pratiques éducatives ». Mobilisant la réflexion individuelle et collective, ces échanges devraient permettre de clarifier et de rendre cohérentes les postures éducatives, au regard de notre mission, des réalités du terrain, et de nos valeurs associatives. Un tel processus participe également au renforcement d'une identité professionnelle et d'un sentiment d'appartenance communs, le tout visant l'amélioration de la qualité de notre offre de service, dans une démarche de questionnement éthique.

1.3.2 Un projet de service articulant accompagnement individualisé et collectif

Le projet de service, écrit en 2007 avec la contribution de l'ensemble des professionnels, expose précisément, outre le fonctionnement du service, notre orientation quant à la déclinaison et la mise en œuvre concrète des principes fondamentaux et de la méthodologie d'intervention. En accord avec les valeurs associatives, il décrit notre pratique et nos partis-pris éthiques.

A) Éléments quantitatifs et statistiques de notre offre de service en 2011

Nos trois équipes éducatives représentant 18 ETP – 12 éducateurs, 2 apprentis éducateurs spécialisés, 1 artiste peintre et 3 chefs de service éducatifs – interviennent sur deux villes et six quartiers. Elles connaissent 778 jeunes sur ces territoires et ont mis en œuvre avec 465 d'entre eux un accompagnement éducatif individuel.

51% de ces accompagnements sont réguliers, 49% sont ponctuels. 58% des usagers sont des garçons et 42% des filles ; ce pourcentage relatif à la représentation des filles dans l'action éducative étant le plus élevé de l'ensemble des 9 associations intervenant sur le département. Les adolescents âgés de 14 à 18 ans sont prédominants, soit 44% des accompagnements éducatifs, puis viennent les « plus de 18 ans » avec 26%, suivis des préadolescents âgés de 10 à 13 ans avec 23% et, enfin, à la marge, des enfants de 6 à 9 ans comptabilisés à 7%. Parallèlement, 359 jeunes ont bénéficié d'accompagnements collectifs ; ces jeunes sont majoritairement des adolescents âgés de 14 à 18 ans (50%) puis des préadolescents de 10 à 13 ans (26%). La part des filles reste stable.

Les thématiques prédominantes abordées au sein des accompagnements sont pour les accompagnements individuels « la scolarité » (71%), l'insertion socioprofessionnelle (64%) puis « la santé et la prévention des conduites à risques » (43%) ; pour les accompagnements collectifs, elles deviennent « les actions de loisirs, culture, sports », séjours (50%) puis « la santé et la prévention des conduites à risques » (40,50%).

Enfin, les équipes connaissent 458 familles sur l'ensemble de nos territoires d'intervention. 229 d'entre elles bénéficient d'un accompagnement familial, ce qui signifie que 49% des accompagnements individuels des jeunes sont enrichis d'accompagnements familiaux.

Quatre thématiques se révèlent récurrentes au sein de ces accompagnements : « la scolarité » (34%), « l'accès aux droits et à la citoyenneté » (20%), « la médiation familiale » (19%) puis « la santé et la prévention des conduites à risques » (16%).

B) Spécificités de l'accompagnement éducatif dispensé à Vie et Cité

a) *Le travail de rue : « Allers vers » et « Etre avec »*

Aller à la rencontre des jeunes sur leur territoire, là et aux heures où ils se trouvent, représente la clef de voûte de l'action éducative de Prévention Spécialisée. Le travail de rue est pratiqué en binôme de façon quotidienne ; essentiellement en soirée – 17H-20H

ou 22H plus ponctuellement – le mercredi après-midi, le samedi et durant les vacances scolaires.

Au-delà d'une simple présence sociale, il s'agit pour l'éducateur de Prévention Spécialisée d'avoir une démarche volontariste d'aller vers un public ciblé et de s'engager dans le risque d'une relation avec le jeune, individuellement ou en groupe ; démarche particulièrement pertinente face à des adolescents se trouvant dans l'incapacité de verbaliser une demande.

Progressivement, l'équipe possède une fine connaissance de la dynamique sociale et relationnelle du quartier et notamment, les codes et les rituels autour desquels s'organise la vie des jeunes ; préalable à toute action visant une transformation des comportements.

b) L'accompagnement éducatif individuel

A partir d'une demande, explicite ou implicite, l'accompagnement éducatif individuel va viser l'élaboration et la construction, pour et avec le jeune, d'un projet personnalisé, qu'il soit scolaire, professionnel, social, culturel ou familial. Il prend en compte l'utilisateur dans sa globalité et dans son environnement (famille, groupe de pairs, quartier etc) ; tout en utilisant différents supports pédagogiques et tout en mettant à contribution les différents partenaires adaptés.

Considérant chaque jeune dans le respect de son individualité, de ses fragilités et de ses ressources, l'éducateur ne dispose d'aucun protocole d'intervention ni de réponses « prêtes à porter ». Bien au contraire, l'accompagnement éducatif s'élabore au cas par cas, empruntant divers chemins répondant au mieux aux besoins de l'individu, dans le cadre d'objectifs préalablement fixés ; dans le souci néanmoins permanent de rendre l'individu pleinement sujet, acteur de sa vie, de ses choix, de ses actes mais également de son histoire et de son devenir.

c) Les accompagnements familiaux

Etouffant les accompagnements éducatifs individuels, les accompagnements familiaux sont développés, avec l'accord du jeune, dans une visée de soutien à la fonction parentale ; impliquer les parents dans notre action éducative auprès de leurs enfants et développer la responsabilité parentale sont des objectifs primordiaux.

d) Les accompagnements en groupe, des actions construites pour des groupes ciblés

Sans se substituer aux structures de droit commun existantes, ces actions collectives permettent aux adolescents de vivre des expériences satisfaisantes et valorisantes, propices à leur socialisation.

Elles donnent support à l'acte éducatif, notamment au travail sur les dynamiques de groupe, et nourrissent le faire et le vivre ensemble.

Elles viennent en complément des accompagnements individuels et prennent des formes diverses et variées : des sorties de loisirs ou culturelles, des séjours, nos ateliers artistiques développés au sein des quartiers, mais également l'ensemble des initiatives portées par des groupes de jeunes lors de l'organisation de fêtes de quartier ou de la ville.

D'autres actions ont une visée préventive : pour exemple, la mise en œuvre d'accompagnements collectifs vers des structures spécifiques afin d'aborder la sexualité, la prévention des risques et les conduites addictives ; ou encore, de chantiers éducatifs, dans le champ de l'insertion.

Depuis ces deux dernières années, il est à souligner un fort développement de la démarche projet. C'est ainsi que les équipes structurent l'action éducative, à moyen et plus long terme, au sein de différents projets élaborés « sur mesure », en fonction des problématiques des groupes d'adolescents constitués et de nos objectifs : projet « solidarité », en partenariat avec le Secours Populaire ; « danse urbaine » ; « mémoire du quartier et mosaïque » dans le cadre de la rénovation de la cité et en partenariat avec le bailleur et des services municipaux ; « atelier vélo et séjours itinérants » ; « escalade et aventure en montagne » etc.

e) Les actions collectives à visée préventive plus globale

Destinées à toucher un public plus large que celui ciblé par notre action éducative habituelle, elles sont construites en partenariat.

En réponse à une problématique collective vécue dans un espace donné, notamment les quartiers ou les établissements scolaires, elles prennent différentes formes : groupes d'aide à la parentalité, dispositif de prévention de l'exclusion scolaire, action de prévention des comportements sexistes à l'école ou encore interventions portant sur la prévention des risques liés à la santé.

A l'initiative de ces actions ou y contribuant, les équipes éducatives mettent alors au service du collectif leurs compétences et savoir-faire spécifiques.

f) Les actions dans et avec le milieu

Ces actions menées dans un large partenariat visent à développer sur les quartiers le lien social, notamment intergénérationnel mais aussi les relations, d'une part, entre les différents acteurs locaux et d'autre part, entre ces derniers et la population, notamment jeune.

1.3.3 Un management soutenant et structurant pour des équipes professionnalisées

Donner un cadre, un contenant souple à l'instabilité ambiante, invite à partager les compétences, car la manière la plus efficace de gérer une organisation consiste à travailler ensemble.

Marc Brzegowy, 2010²⁶

A) Un management construit en équipe de direction

Une fois par mois, je réunis l'équipe de direction, poursuivant différents objectifs :

- Informer les trois chefs de service d'éléments concernant la vie de l'association ;
- Partager des informations relatives à l'une ou l'autre équipe du service ;
- Préparer et coordonner nos participations à différentes instances partenariales ;
- Solliciter leurs analyses avant de prendre les décisions qui m'incombent ;
- Impulser une réflexion et une production collective entre cadres de proximité.

Parallèlement, je rencontre mensuellement chacun d'entre eux. Les orientations et les moyens retenus sont alors définis : objectifs de management ; objectifs de territoire (stratégies dans l'approche et les réponses apportées aux demandes et besoins du public, jeunes et familles ; stratégies dans le développement des dynamiques partenariales) ; projets à court et moyen termes. Un document, écrit à cette occasion, nous permet de conduire une évaluation continue de l'action.

Enfin, l'équipe de direction bénéficie d'un espace d'analyse des pratiques, à raison d'une séance par trimestre. Dispensée par un intervenant extérieur – psychanalyste de formation, praticien en analyse systémique – ces séances sont l'occasion d'interroger collectivement notre pertinence et notre cohérence, en tant qu'équipe de direction et en termes de management du service.

B) Garantir une institution structurante et contenant

Il ne suffit pas de désirer un management participatif. Délimiter « le terrain de jeu » et clarifier « les règles du jeu » m'apparaissent des pré-requis incontournables.

A mon sens, seule une institution structurante et contenant peut offrir aux professionnels un terreau propice à une contribution individuelle, engagée et créative, répondant au mieux à l'intérêt collectif (le projet de service) et à celui des usagers (leurs besoins et leurs attentes).

²⁶ BRZEGOWY M., *Pour une recherche de l'autonomie, la responsabilité et la cohérence ; La formation des directeurs : un enjeu stratégique pour l'avenir de la PJJ*, Les Cahiers Dynamiques, 2010/4 n° 48, p. 33-40

Dans cette perspective, différents outils institutionnalisés sont mis en œuvre au sein de chaque équipe éducative, sous la responsabilité du chef de service :

a) *L'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux professionnels*

Elaboré au fil du temps, ce processus a fait l'objet d'une procédure écrite fin 2010 et garantit la mise en œuvre collective de tout un ensemble de moyens permettant aux nouveaux arrivants de s'approprier la culture du secteur, la culture associative, le fonctionnement du service et les « bonnes pratiques professionnelles ».

L'accueil, l'intégration et l'accompagnement d'un nouveau collègue au sein d'une équipe nécessitent l'implication de tous. Ils résultent de contributions individuelles multiples, articulées dans un même objectif partagé ; même si le rôle du cadre de proximité est primordial, distillant sur le terrain guidance, apports formatifs et soutien personnalisés.

Chaque équipe apparaît s'être appropriée le processus, de façon pertinente et efficiente : ainsi, les professionnels nouvellement embauchés ont tous exprimé, lors de leur entretien de fin de période d'essai, la qualité de l'accueil et le bien-fondé de l'accompagnement qui leur avait été dispensé ; ceux-ci ayant favorisé leur intégration, leur appréhension de la mission et leur adaptation au poste.

b) *Le travail d'équipe : une dimension incontournable inscrite dans le projet associatif et le projet de service, déclinée au quotidien*

La réunion d'équipe est l'espace-temps hebdomadaire, piloté par le chef de service, qui construit et nourrit une dynamique collective, rassemblant, confrontant, articulant et mutualisant les contributions individuelles. Elle est également le lieu de la projection, de la distribution et de la coordination de l'action éducative.

Aujourd'hui, deux équipes sur trois apparaissent caractérisées par la motivation et la coopération des individualités qui la composent, quand la troisième, fragilisée par des conflits interpersonnels qui ont nécessité un traitement institutionnel, est en phase de reconstruction. Cette différenciation des dynamiques d'équipe amène chaque chef de service à devoir incarner un type de management adapté.

c) *La réunion de service : un espace collectif essentiel garantissant l'identité et la cohérence institutionnelles et favorisant les contributions individuelles*

Tous les deux mois, elle rassemble l'ensemble des professionnels durant une journée entière, autour d'un ordre du jour construit en équipe de direction. Ces réunions font l'objet d'un compte rendu écrit, élaboré à tour de rôle par les éducateurs et validé par la directrice. Lors de ces rencontres, je poursuis les objectifs suivants :

- Amorcer des dynamiques de changement qui se poursuivront dans les réunions d'équipe ou dans des groupes de travail spécifiques ;

- Renforcer le sentiment d'appartenance de chacun à l'institution et favoriser les contributions individuelles pour l'intérêt collectif ;
- Renforcer le partenariat opérationnel ;
- Echanger sur les pratiques, notamment en valorisant les « bonnes pratiques » au sein des équipes.

Dans cette perspective, la réunion de service est ainsi structurée :

- Une transmission d'informations relevant de la vie institutionnelle et du service, et méritant, en conséquence, d'être portées par la directrice ;
- Un partage d'informations relatives à l'action éducative et à l'environnement, préparées par les professionnels eux-mêmes en direction de leurs collègues : présentation d'une nouvelle loi, d'un nouveau dispositif, ou encore d'une nouvelle structure, après l'avoir visitée pour en connaître les objectifs, les spécificités et les modalités d'accès ;
- L'accueil d'un partenaire de terrain ; préparées en amont dans les réunions d'équipes, ces rencontres permettent la clarification ou le rappel des missions respectives, un état des lieux des relations partenariales existantes, et d'envisager la création ou le développement de nouvelles coopérations ;
- L'après-midi est consacré à l'échange de pratiques : à tour de rôle, une équipe expose une thématique issue de sa pratique professionnelle, conjuguant apport empirique, théorisation et animation de débat avec le collectif ; aussi, ces moments sont l'occasion de relire partiellement le projet de service, en fonction de la thématique abordée.

d) *Les réunions de l'équipe administrative : optimiser les fonctions et permettre une meilleure articulation avec le secteur éducatif*

Trois fois dans l'année, je réunis l'équipe administrative – une secrétaire comptable à temps plein et une secrétaire administrative à mi-temps – qui se trouve sous ma responsabilité directe. Un premier temps permet d'échanger sur les difficultés vécues dans l'exercice de leurs fonctions et, d'envisager ensemble, des solutions ; un deuxième temps, en présence des cadres de proximité, permet d'aborder des sujets articulant les missions des uns et des autres ; l'objectif étant d'améliorer le fonctionnement du service.

e) *L'évaluation et l'amélioration continue de l'offre de service*

L'évaluation interne est actuellement conduite, avec la contribution des différents professionnels, et l'apport méthodologique et technique d'un consultant extérieur. Outre l'évaluation de l'offre de service visant à la définition d'axes d'amélioration, cette démarche m'apparaît être un levier pertinent pour fédérer l'ensemble des professionnels autour d'un projet commun, la mise en œuvre du projet de service.

Parallèlement, nous utilisons un outil interne, « le bilan mensuel ». Rempli par chaque éducateur, ce document renseigne individuellement des données quantitatives et qualitatives et devient support d'évaluation de la mise en œuvre de l'action éducative, lors d'une rencontre mensuelle avec le chef de service ; ce moment d'échanges permet également d'affiner des objectifs opérationnels individualisés.

La construction annuelle du bilan d'activité offre une occasion d'élaboration toute particulière, en termes d'évaluation quantitative et qualitative, conduite par les cadres de proximité. Le bilan d'activité annuel répond aux consignes du Conseil Général et constitue néanmoins, au sein de chaque équipe, une occasion de mesurer les forces, les faiblesses et l'évolution de l'action éducative développée sur une année et de redéfinir, en cohérence avec le contrat d'objectifs, des axes d'amélioration de l'offre de service.

Enfin, l'analyse des pratiques, dont bénéficie mensuellement chaque équipe éducative, me semble également participer à une démarche-qualité de l'offre de service. Les équipes se disent satisfaites de ce dispositif et semblent s'en saisir au mieux afin de « penser » leurs questionnements et difficultés professionnelles.

f) La mise à contribution des IRP pour le maintien d'un climat social constructif

Le service bénéficie d'une déléguée du personnel qui conjugue les fonctions du CHSCT et gère, avec l'employeur ou son représentant, les œuvres sociales. Conformément au Code du Travail et aux dispositions réglementaires conventionnelles, je convoque la réunion de délégation du personnel une fois par mois, communément suivie d'un Conseil d'Etablissement. Ces espaces temps sont à mon sens précieux ; ils favorisent et nourrissent une communication et un échange propices à l'expression de la pluralité des points de vue, au dialogue social et à la négociation.

Au fil de mon expérience de directrice, consulter les IRP et les mettre à contribution dans la perspective du maintien d'un climat social positif et constructif, sont devenus fondamentaux. Par ailleurs, je n'hésite pas à solliciter la déléguée du personnel pour la participation à tout travail me semblant pouvoir relever de ses fonctions : élaboration du document des risques professionnels et notamment psycho-sociaux, réflexion autour d'une procédure en cas de situation de harcèlement etc...

C) Le soutien à la professionnalité, un axe fort de management

a) La qualification et la professionnalisation des équipes, une nécessaire prise en compte

Différents enjeux sont partagés par les associations de prévention Spécialisée du 93 :

- Le recrutement de professionnels éducateurs spécialisés diplômés ;

- La formation du personnel non diplômé ;
- L'adaptation au poste pour l'ensemble des nouveaux professionnels, au regard des spécificités de notre secteur d'intervention ;
- La professionnalisation des équipes face à l'évolution des publics, des problématiques et des territoires.

Selon les statistiques de 2011, la qualification des éducateurs de Vie et Cité est supérieure à la moyenne des 9 associations : 45,40% des professionnels éducateurs sont diplômés de l'éducation spécialisée, quand, au total, 63,60% des éducateurs en poste sont diplômés du travail social, contre respectivement 42% et 52% au niveau départemental. De plus, l'ensemble des cadres de l'association bénéficie, à la base, d'un diplôme d'éducateur spécialisé.

Le Conseil Général reconnaît et soutient le besoin de qualification et de professionnalisation des équipes. Vie et Cité, résolument engagée dans une politique formative affirmée, réussit à négocier des crédits supplémentaires sur les excédents budgétaires ; affectés au compte Administratif « en fonds dédiés », ils permettent de compléter le plan de formation et de répondre aux besoins du service.

b) Le soutien à l'adaptation au poste : une dynamique interne élaborée et construite

Depuis environ 5 ans, chaque nouveau professionnel non expérimenté en Prévention Spécialisée – ce qui est fort majoritairement le cas – bénéficie d'une semaine de formation organisée par le Comité National des Actions de Prévention Spécialisée (CNLAPS) ; centrée sur les principes et modes d'intervention, elle vient conceptualiser l'expérimentation développée au cours de 6 à 9 mois de pratique.

c) La professionnalisation des acteurs de Prévention Spécialisée : une dynamique qui tend à se mutualiser avec les 9 associations intervenant sur le territoire départemental

Depuis de nombreuses années, les 9 associations mutualisent leurs savoir-faire et leurs ressources pour la mise en œuvre de journées de formation. Réunissant l'ensemble du personnel éducatif, ces journées conjuguent apports théoriques et réflexifs – avec notamment la participation d'intervenants ciblés – et échanges de pratiques. Actuellement, un groupe de travail, dont je fais partie, réunit 3 directeurs et la responsable du Bureau Prévention pour l'élaboration de nouveaux dispositifs mutualisés répondant à nos besoins.

D) Les enjeux actuels liés au management

- Finaliser l'évaluation interne, réactualiser le projet de service et préparer l'évaluation externe ;

- Continuer le processus de formalisation dans lequel le service est engagé : élaboration de procédures, de tableaux d'indicateurs etc ;
- Soutenir un management permettant l'expression de la pluralité des points de vue, dans une perspective constructiviste ; actuellement deux groupes coexistent : l'un sur les questions d'informations préoccupantes et de signalement, l'autre autour des « événements indésirables » ;
- Promouvoir le questionnement éthique au sein du service, dans une visée de bientraitance envers le public de prévention spécialisée ;
- Mettre en œuvre un dispositif pérenne favorisant l'expression des usagers ;
- Piloter le service, à l'interne et à l'externe, pour conduire le changement vers la co-construction partenariale, au bénéfice de l'utilisateur.

2 Le partenariat, entre atouts et contraintes

*Pour être ensemble il faut être fort
et pour être fort, il faut être ensemble*

Le Philosophe, 1743²⁷

2.1 Le travail en réseau, une valeur ajoutée dans l'intérêt de l'utilisateur

2.1.1 La prévention spécialisée, une culture du « faire avec » et du « faire ensemble »

La Prévention Spécialisée est profondément ancrée dans une culture dont les caractéristiques me semblent encore aujourd'hui bien vivantes :

- Une action éducative « hors les murs » ; « l'institutionnel hors les murs », dirais-je aujourd'hui. Une spécificité qui induit « l'aller vers » et « l'être avec », mais qui nécessite également que chaque professionnel incarne l'institution au dehors et porte le cadre en soi-même ;
- Le « faire avec » ; une posture professionnelle qui place l'utilisateur acteur au centre de l'accompagnement individualisé – conjointement collectif et familial – et qui va être développé pour et avec lui ;
- La constante prise en compte de l'environnement de l'utilisateur : son quartier, son groupe de pairs, son milieu familial, son milieu scolaire etc ;
- La mise en lien avec l'existant ; l'environnement institutionnel, les dispositifs de droit commun, les ressources locales.

²⁷ Texte attribué à César Chéneaux DUMARSAIS, écrit en 1730 et publié en 1743

Cette culture « hors les murs » est particulièrement affirmée, en Seine-Saint-Denis, comme dispositif constituant de la Protection de l'Enfance. Une forte dynamique, essentiellement portée par les directeurs des 9 associations de prévention spécialisée intervenant sur le département, nourrit cette appartenance identitaire, renforcée par un fort sentiment d'appartenance au 93.

Plus globalement, il existe une culture du « travail social dans le 93 » très forte, alimentée par un pouvoir exécutif qui multiplie les espaces transversaux de réflexion et de contribution, dans le cadre des orientations et de la mise en œuvre des politiques publiques. Il est courant d'entendre dire que le 93 est un « *laboratoire du social* » ; une façon de valoriser tout un ensemble de professionnels œuvrant dans un contexte humain, économique et social particulièrement fragilisé et éprouvant ; des acteurs amenés à faire preuve de créativité et de dynamisme, face à des situations de plus en plus complexes.

2.1.2 La difficile mise en œuvre sur le territoire des 2 lois du 5 mars 2007

A) Non pas une loi, mais deux, votées le même jour : divergence ou complémentarité ?

Le 5 mars 2007 sont votées, le même jour, deux lois bien distinctes, l'une réformant la protection de l'enfance, l'autre relative à la prévention de la délinquance. La première conforte le président du Conseil Général comme « chef de file », pilote de la protection sociale de l'enfance au niveau du département. La seconde, place le maire au cœur de la prévention de la délinquance, chargé d'animer cette dernière au sein de sa commune.

Deux lois bien distinctes certes, poursuivant chacune des finalités spécifiques, mais toutefois deux lois qui présentent un certain nombre de potentielles interactions ; notamment en termes d'interventions en direction des parents et en terme de partage d'informations confidentielles.

Aussi, il est bon de souligner que des enfants ainsi que leurs familles peuvent se retrouver concernés simultanément, à un moment donné, par des dispositifs émanant de l'une ou l'autre de ces lois ; ce qui pose alors la question, cruciale et sensible, de la cohérence de l'intervention et de l'articulation partenariale.

B) La loi relative à la protection de l'enfance, de nouvelles pratiques à incarner

La loi portant réforme de la protection de l'enfance²⁸ induit un profond changement dans les pratiques : elle reconnaît la prévention comme faisant désormais partie des missions de la protection de l'enfance – « *prévenir les difficultés auxquelles les*

²⁸ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives » ; elle renforce le dispositif de la PMI et de la médecine scolaire ; elle instaure une nouvelle organisation différenciant la transmission des informations préoccupantes et le signalement ; elle consacre la subsidiarité de l'intervention judiciaire – celle-ci ne venant qu'après échec ou impossibilité de la protection sociale ; elle retient la collaboration ou la non collaboration des parents, au moment de l'évaluation de la situation puis dans le cadre éventuel des mesures proposées, comme critère essentiel pour déterminer la nature de l'intervention, protection sociale ou protection judiciaire.

Elle sous-tend de nouvelles pratiques, préconisant, avec les parents, davantage de transparence dans la communication et l'établissement d'une forme de relation « plus partenariale ». Elle diversifie les interventions, permettant de nouvelles formes de prise en charge tels l'accueil séquentiel, l'AEMO dite renforcée ou l'accueil dit de « 72h ». Elle crée un Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance, lui conférant une place stratégique dans la définition et le suivi des politiques locales.

Enfin, la loi introduit la notion de secret partagé, visant à rendre possible le partage d'informations confidentielles entre professionnels de la protection de l'enfance soumis au secret professionnel ou missionnel : « *Par exception à l'article 226-13 du code pénal, les personnes soumises au secret professionnel qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance définie à l'article L.112-3 ou qui lui apportent leur concours sont autorisées à partager entre elles des informations à caractère secret, afin d'évaluer une situation individuelle, de déterminer et de mettre en œuvre les actions de protection et d'aide dont les mineurs et leurs familles peuvent bénéficier* »²⁹.

Ce partage d'informations, rendu possible entre personnes soumises au secret professionnel, requiert des conditions que la suite de l'article précise : « *Le partage des informations relatives à une situation individuelle est strictement limité à ce qui est nécessaire à l'accomplissement de la mission de la protection de l'enfance. Le père, la mère, toute autre personne exerçant l'autorité parentale, le tuteur, l'enfant en fonction de son âge et de sa maturité sont préalablement informés, selon des modalités adaptées, sauf si l'information est contraire à l'intérêt de l'enfant* ».

La loi relative à la protection de l'enfance appelle à une meilleure coordination du dispositif et entend donner une impulsion au partenariat.

²⁹ Article L.266-2-2 du CASF.

« Sans oublier l'importance de la bonne intelligence entre différents dispositifs, veille éducative, prévention de la délinquance etc.³⁰ »... c'est ainsi que l'ONED (Observatoire National de l'Enfance en Danger) conclue un diaporama destiné à présenter les 7 enjeux de la loi, soulignant la nécessaire cohérence entre différents acteurs pouvant œuvrer dans des champs différenciés mais complémentaires.

Mais qu'en est-il de cette seconde loi du 5 mars 2007, relative à la prévention de la délinquance, et existe-t-il des interactions potentielles entre ces deux lois « jumelles », quand bien même leur « esprit » et leurs finalités apparaissent divergentes ?

C) Une loi qui place le maire comme « chef de file » de la prévention de la délinquance

La loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance³¹ a réformé l'ordonnance de 1945, dans un double objectif énoncé : optimiser la lutte contre la délinquance des mineurs et adapter les sanctions à son évolution actuelle, caractérisée par le rajeunissement de l'âge des enfants concernés et par la problématique de la récidive. Globalement, le texte durcit les sanctions envers les mineurs délinquants et renforce le rôle et les pouvoirs du maire, plaçant celui-ci au cœur du dispositif d'animation et de coordination de la politique de la prévention de la délinquance, sur le territoire communal.

Le maire devient destinataire de nouvelles données sociales : « *Lorsqu'un professionnel de l'action sociale constate que l'aggravation des difficultés sociales, éducatives ou matérielles d'une personne ou d'une famille appelle l'intervention de plusieurs professionnels du travail social, il en informe le maire de la commune de résidence et le président du Conseil Général.*³² ».

Une circulaire en date du 9 mai 2007³³ définit la notion de « professionnel de l'action sociale » ; sont ainsi concernés les travailleurs sociaux chargés de l'accompagnement et du suivi des personnes ou familles en difficulté (assistants de service social, éducateurs spécialisés, conseillers en économie sociale et familiale, etc) ; les médiateurs sociaux en contact direct avec les personnes (par exemple les agents locaux de médiation sociale ou sociale et culturelle, les « femmes relais » ou encore les correspondants de nuit), les autres professionnels de l'action sociale qui interviennent au service des familles, comme les assistants maternels.

³⁰ ONED, *Les 7 enjeux de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance*, [en ligne] visité le 21 juin 2012, disponible sur Internet : <http://www.oned.gouv.fr>

³¹ Loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance.

³² Article 8 de la loi n° 2007-297

³³ Circulaire N° NOR INT/K/07/00061/C du 9 mai 2007

« Lorsque l'efficacité et la continuité de l'action sociale le rendent nécessaire³⁴ », le maire désigne, parmi les professionnels qui interviennent, un coordonnateur. Cette personne est soumise au secret professionnel. Toutefois le coordonnateur est habilité à transmettre au maire des informations confidentielles. De manière générale, même en l'absence d'un coordonnateur, les professionnels intervenant auprès d'une même personne ou d'une même famille sont autorisés à échanger entre eux des informations à caractère confidentiel. Dans tous les cas, la loi limite ces informations « au strictement nécessaire » à l'accomplissement de l'intervention.

Présidés par le maire, de nouveaux dispositifs sont institués – le Conseil pour les Droits et les Devoirs des Familles (CDDF) en est un exemple – tandis que les prérogatives du Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance (CLSPD) sont renforcées – notamment par la création de groupes de travail opérationnels thématiques ou territoriaux. Dans ce nouveau contexte, la question des informations confidentielles devient centrale et objet de controverse au sein du secteur de la protection de l'enfance. Les professionnels dénoncent un risque majeur de contrôle social, contraire à leur déontologie et contreproductif dans le cadre de leur mission.

En Octobre 2009, le premier ministre déclare vouloir mettre à disposition des acteurs une « charte déontologique type pour l'échange d'informations dans le cadre des Conseils Locaux de Sécurité et de Prévention de la Délinquance », afin de faciliter les échanges d'information entre les différents professionnels.

En mai 2010, le Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) fait connaître son avis après avoir contribué à l'évolution dudit document : « *Pour la commission éthique et déontologie du CSTS, il est important que les travailleurs sociaux puissent contribuer à la prise en compte et au dénouement le plus satisfaisant possible des situations difficiles rencontrées au titre de la prévention de la délinquance, dans les conditions précises, exigeantes et respectueuses de leur déontologie (...)*³⁵ . »

Dans son communiqué, le CSTS souligne l'inexistence du « secret partagé » dans la mise en œuvre des groupes de travail du CLSPD et insiste sur le caractère « strictement nécessaire » des informations échangées. Enfin, les professionnels sont invités à assumer leur pleine responsabilité individuelle dans le cadre des échanges :

- « *Les travailleurs sociaux gardent l'intégralité de leur responsabilité dans les échanges et il n'y a pas de « secret partagé » dans ces groupes de travail des*

³⁴ Charte déontologique type pour l'échange d'informations dans le cadre des conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance ; disponible sur http://www.prevention-delinquance.interieur.gouv.fr/fileadmin/user_upload/00-Page_d_accueil/charte_deontologique_typex.pdf

³⁵ Communiqué du 25 mai 2010 : *avis de la commission éthique et déontologie du CSTS* sur la charte déontologique type pour l'échange d'informations dans le cadre des CLSPD.

CLSPD : chaque membre détermine en conscience et au cas par cas si une information qu'il détient relève ou non du secret professionnel » (art 2).

- « *La finalité des échanges est la réflexion collégiale pour la compréhension ou la résolution du problème évoqué à partir des informations strictement nécessaires » (art 6).*

D) Du texte législatif à la pratique des professionnels

Aujourd'hui, 5 ans après l'avènement de ces 2 lois, force est de constater sur le terrain une déclinaison bien incomplète de la réforme de la protection de l'enfance et une mise en œuvre de la prévention de la délinquance limitée ; les professionnels semblent ne s'approprier la première que très lentement et rejeter massivement la seconde.

Dans les villes au sein desquelles nous intervenons, nous notons une diversité de pratiques dans la mise en œuvre du secret partagé entre professionnels de la protection de l'enfance, et une posture à l'égard des familles qui peine à évoluer, malgré l'application des nouvelles dispositions législatives.

Quant à l'interaction potentielle entre protection de l'enfance et prévention de la délinquance préconisée par la deuxième loi, autant dire que celle-ci est simplement inexistante.

C'est ainsi que Vie et Cité est le seul acteur, tant à Bobigny qu'à Drancy, à porter une parole fondamentalement éducative, au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), dans le cadre des CLSPD en séance plénière et plus globalement, dans les différents dispositifs partenariaux de la Politique de la Ville ; c'est ainsi que tout un Programme de Réussite Educative (PRE)³⁶ a vu le jour grâce à la contribution de nombreux acteurs locaux – autour de l'Education Nationale – mais sans la participation de la circonscription ASE, du service social de secteur, de la PMI et des assistantes sociales scolaires...

En effet, sollicités par la Ville, ces différents services de l'ASE avaient décliné toute invitation, arguant que ce dispositif émanait de politiques publiques dans lesquelles il leur semblait ne pas avoir de place ; de plus, ils refusaient de partager une quelconque information avec les professionnels de l'équipe pluridisciplinaire du PRE.

³⁶ La réussite éducative est un dispositif national qui s'inscrit dans le volet "égalité des chances" de la loi 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005. Il s'adresse prioritairement aux enfants et aux adolescents de 2 à 16 ans scolarisés dans des établissements des premier et second degrés relevant des zones d'éducation prioritaire et/ou habitant dans des quartiers inscrits dans la géographie de la politique de la ville.

Un tel clivage, entre différents professionnels intervenant à un moment donné pour un même enfant et auprès d'une même famille, a inexorablement amené son lot de situations pour le moins questionnantes !

Les lois existent, mais le processus d'appropriation par les professionnels nécessite du temps et le processus de changement, de l'accompagnement...

Celui-ci me semble avoir été sous-estimé par les pouvoirs publics ; les rencontres pluri-professionnelles territorialisées mises en place par le Conseil Général autour du schéma départemental n'ont pas suffi...

Plus récemment, respectivement en 2011 puis en 2012, le Conseil Général de Seine-Saint-Denis édite deux notes de cadrage interne ; la première invite les cadres de la protection de l'enfance à contribuer aux séances plénières des CLSPD, tandis que la seconde préconise leur participation aux comités techniques des PRE.

Communiquer un positionnement politique m'apparaît certes fondamental. Favoriser les rencontres entre les différents professionnels concernés me paraît tout autant nécessaire. D'ailleurs, la loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance prévoyait des outils de mise en œuvre de ses objectifs, et tout particulièrement la mise en place de formation commune et transversale en direction des professionnels, définis alors dans un champ très large...Un aspect de la loi qui est restée « lettre morte », dans le contexte budgétaire que nous savons, très contraint.

2.1.3 Notre inscription au sein d'un maillage partenarial : des ressources et des limites

Vie et Cité s'est forgée au fil des années une place toute particulière au sein des territoires d'intervention ; notre inscription dans le maillage partenarial est forte et se décline tant de façon opérationnelle que de façon institutionnelle.

A) Une association reconnue pour son expertise territoriale

Mobiliser les ressources du territoire et développer le travail en réseau s'avère être un objectif associatif affirmé. Notre inscription dans les différents dispositifs institutionnels – CUCS (contrat urbain de cohésion sociale), CLSPD, PRE, schéma et groupes de travail pour les orientations départementales de la prévention spécialisée etc – nous permet de porter une parole relative à la jeunesse en grande difficulté, de participer à l'amélioration du fonctionnement des institutions de proximité, pour une meilleure prise en compte des besoins et attentes de notre public, et de contribuer à l'évolution des politiques publiques.

B) Une action éducative de proximité générant du réseau partenarial

La diversité des problématiques de l'adolescent qui vont être prises en compte dans l'accompagnement éducatif nécessitent la contribution de nombreux partenaires, sollicités tout à tour pour leurs compétences techniques spécifiques.

Sur le terrain, force est de constater le rôle endossé communément par les équipes éducatives au sein de la dynamique partenariale ; une place un peu à part de pivot, de faiseur de liens voire de médiateur le cas échéant, qui renvoie au concept du « *marginal sécant* » : « *C'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* »³⁷.

C'est tout particulièrement notre cas, pour exemple, entre la circonscription de l'ASE et l'équipe pluridisciplinaire du PRE sur l'une de nos villes d'intervention...

C) Des relations partenariales déployées dans de nombreux champs

Elles recouvrent l'ensemble des secteurs qui peuvent se révéler objets de problématiques pour les usagers et leurs parents : la scolarité (les établissements scolaires dont les assistantes sociales scolaires, la Mission Générale d'Insertion, les CIO, le PRE de Drancy...); l'insertion (les Missions Locales, Pôle Emploi, le service économique de la Ville de Bobigny, les bailleurs – pour les chantiers éducatifs – etc) ; la santé et la prévention des conduites à risques (la Maison des Adolescents CASITA, Tête à Tête, les plannings familiaux dans les PMI...); la Protection de l'Enfance et la PJJ (l'ASE, les services d'AEMO de la Sauvegarde, les services de milieu ouvert de la PJJ, Etap'ado...); la parentalité (la Maison des Parents de Bobigny, Saga...); les loisirs et la vie sociale (les services municipaux : jeunesse, sports, enfance ; le service social de secteur, mais aussi sur Bobigny, les médiateurs de quartier et le centre social CAF...).

Parallèlement, l'association participe à un certain nombre de réseaux constitués : le comité technique du PRE et du dispositif ACTE (Accompagnement des Exclus Scolaires) sur Drancy, le réseau Casita pour la pédopsychiatrie, et sur Bobigny le groupe « Parentalité » et le groupe « Education ».

2.1.4 Le partenariat : du sens à clarifier et des pratiques à réinterroger

Le « partenariat » – « *système associant des partenaires* », nous dit le dictionnaire Larousse depuis 1987 – est une démarche récente, qui semble s'être répandue dans le champ social, à partir des lois de décentralisation. Créée par arrêté ministériel du 20 mai

³⁷ CROZIER.M et FRIEDBERG. E, 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 493 p. ; citation p.86.

1997, la commission spécialisée de terminologie et de néologie du domaine social lui offre une définition officielle : « *Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun*³⁸ ».

Dans la pratique, le concept de « partenariat » apparaît multiforme et dans les ouvrages, essentiellement défini à travers les notions de coordination et de coopération :

« Le terme « coopérer », quant à lui, signifie originellement « faire quelque chose conjointement avec quelqu'un », précise Fabrice Dhume³⁹; « On retrouve ici une connotation d'action conjointe, impliquant une codécision et une coresponsabilité à l'image des coopératives. Coopération, dérivé du latin chrétien « cooperatio », signifie « part prise à une œuvre commune ». On peut ici faire un rapprochement direct avec le partenariat, fondé sur cette « part » prise et sur l'idée d'un « partage ». La coopération répond donc à une logique de ce que je nommerai « agir ensemble. »

D'autres auteurs, comme Régis Dumont, se sont intéressés particulièrement aux « réseaux » : « Tout « partenariat opérationnel » comporte des instances de concertation, de négociation, de décision, et surtout au final une organisation qui va se charger de la coordination entre les services et intervenants et qui va donc régler la mise en œuvre de cette complémentarité dans l'intervention. Cette organisation, c'est le réseau. » « (...) Dans le réseau de professionnels, l'objectif est centré sur l'utilisateur et le changement des modes d'action. (...); ce qui est visé c'est le développement des compétences et notamment d'une compétence « transversale », une compétence à la coordination qui permettra à chaque professionnel de réduire l'incertitude liée à une prise en compte insatisfaisante de l'utilisateur⁴⁰ »

Tel que je l'entends, le partenariat, tout à la fois modalité d'action et posture professionnelle, sert l'intervention sociale au bénéfice de l'utilisateur. Recherchant sens, cohérence et complémentarité face à une multiplicité d'actions mises en œuvre par des professionnels issus d'horizons multiples, le travail partenarial induit la notion de projet global et suppose une co-construction avec l'utilisateur et les différents acteurs concernés.

³⁸ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 2002, *Vocabulaire du domaine social, Commission de terminologie et de néologie du domaine social N° 2002/1 bis, Fascicule spécial*, Collection Le Bulletin officiel, Paris : La documentation française, 195 p ; ouvrage cité par Le réseau national de ressources en sciences médico-sociales, dans « *Le partenariat dans le travail social* », publié le 21 octobre 2010, en ligne, visité en janvier 2012, disponible sur internet.

³⁹ DHUME F., 2010, *Du travail social au travail ensemble 2^{ème} édition*, Editions ASH, 206 p. ; citation p.119.

⁴⁰ DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLLET G., 2006, *Travailler en réseau. Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris : Dunot, 238 p. ; citations p.12 et p.35.

Le partenariat ne va pas de soi. Il ne se décrète ni ne s'improvise. Il s'éprouve, s'élabore pas à pas dans le flux de l'expérimentation, s'incarne et se développe sous condition d'une volonté partagée par ses protagonistes. Parfois, il se formalise, aboutissement d'un processus engagé au long cours conduisant à une relative maturité ou résultante d'une simple décision, institutionnelle et arbitraire...

Si j'utilise comme référentiel une grille permettant de différencier 4 niveaux de partenariat – « *l'information, la concertation, la coordination et la coopération* »⁴¹ – j'évalue que la majorité des relations développées par le service reste au niveau de l'information et de la concertation. Les éducateurs confondent communément « relation partenariale », « travail en partenariat » et « mise en relation » entre un usager et un dispositif ou une structure, dans le cadre des accompagnements. Une réunion de service, début 2012, est venue mettre en lumière la confusion régnant dans ce domaine et le besoin de clarifier le concept de partenariat, tout en se dotant de références et d'un langage communs.

Par ailleurs, notre partenariat est essentiellement non formalisé, le changement d'un responsable de structure pouvant remettre en cause un type de fonctionnement partenarial jusqu'alors engagé.

Enfin, le travail en réseau, développé avec certains services, est loin d'être identique selon les secteurs d'intervention et les professionnels qui les composent.

2.2 De la concertation à la co-construction, un processus délicat et incertain

Il faut avoir du chaos en soi pour accoucher d'une étoile...

Nietzsche

2.2.1 Mieux articuler des identités et des logiques professionnelles différenciées

Les politiques publiques préconisent le partenariat ; une mise en synergie des différents acteurs attendue au travers des lois du 2 janvier 2002, du 5 mars 2007 mais également par l'Union Européenne (UE), « *grande incitatrice*⁴² » en la matière.

L'UE promeut fortement le partenariat, inscrit comme principe dans la réforme des Fonds structurels de 1988 et réaffirmé, en 2000, lors du Conseil européen de Lisbonne ; de surcroît, en 1997, le parlement européen apporte son soutien à une approche du développement local par le partenariat, prônant la pertinence « *d'alliances locales*

⁴¹ Approche proposée par Gilbert BERLIOZ, consultant au Cabinet Cress, lors des rencontres en groupes de travail pour l'élaboration des orientations de la prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis, en septembre 2011.

⁴² LONCLE P., 2001, *Tour d'Europe du partenariat*, Dossier « Partenariat : en théorie et en pratique », Informations Sociales n°95, pp 120-130 ; citation p.124.

*élargies entre pouvoirs publics, organisations privées, partenaires sociaux et populations*⁴³ ».

Aujourd'hui, le principe du fonctionnement partenarial est une condition pour le financement de nombreux programmes européens et les instances européennes reconnaissent le partenariat comme outil de valeur ajoutée et d'innovation. Enfin, la Commission européenne considère le développement des expériences partenariales comme vecteur favorisant « *les initiatives partant de la base et permettant, à terme, la diffusion des bonnes pratiques*⁴⁴ ».

Toutefois, si les pratiques partenariales en Europe se caractérisent par la diversité des acteurs et des expériences, la permanence des difficultés dans la mise en œuvre desdits partenariats est soulignée...

« Sur le terrain », la relation partenariale met en jeu différentes identités et logiques professionnelles. Diversement clarifiées, affirmées et reconnues, elles représentent autant d'occasions d'enrichissements au service de l'accompagnement social, que de risques d'incompréhension, d'opposition et de positionnements concurrentiels contreproductifs.

Si l'usager reste au centre de la démarche, les uns se réfèrent à la loi 2002-2 – secteur de la protection de l'enfance –, les autres à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant – secteur de l'animation sociale et socioculturelle ou Education Nationale.

Qui plus est, les 2 lois du 5 mars 2007 tendent à induire une dichotomie entre « l'enfance délinquante » et « l'enfance en danger », créant de nouveaux cloisonnements de l'enfant et de nouveaux clivages entre professionnels. « *Au sein de la protection de l'enfance, la nécessité des partenariats devient alors plus forte. Mais le risque n'est-il pas qu'ils se centrent, voire qu'ils se figent autour de ce qui n'est donc qu'une partie de la problématique de la personne ? Par exemple, l'approche de l'enfance délinquante se résumant à celle du délit commis ; l'approche de l'enfance en danger, à sa seule position de « victime » ?* »⁴⁵

Sur un même territoire et pour un même public – des jeunes et des familles en difficulté – différentes politiques publiques sont à l'œuvre ; sont impliqués tour à tour et souvent simultanément, l'Etat – avec ses représentants comme la DDCSJS et la Préfecture, dans le cadre des dispositifs relatifs à la politique de la ville et à la prévention de la délinquance

⁴³ Michael Geddes, 1998, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Le partenariat local : une stratégie réussie pour la cohésion sociale ?*, Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes, 193 p. ; citation p 32 ; disponible sur <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/05/fr/1/ef9805fr.pdf> ; consulté en mai 2012

⁴⁴ LONCLE P., 2001, déjà cité

⁴⁵ CALVET M.H, CHINOSI C., FALAVIGNA D., janvier 2009, *L'articulation partenariale dans le champ de la protection de l'enfance*, GIP-DERPAD, Paris : éditions WEKA, 10 p. ; citation p.8. ; disponible sur internet WWW.derpapad.com.

– le Conseil Général – avec notamment la déclinaison départementale de la protection de l'enfance – et la commune, avec ses diverses politiques municipales, jeunesse, enfance, tranquillité publique, logement, service social etc.

Au sein de nos territoires d'intervention, chacun tend à travailler dans « sa sphère », fort de son savoir-faire et de sa propre approche et culture professionnelle.

Plus généralement, il m'apparaît que le travail social s'est construit de façon sectorielle et segmentée, n'encourageant pas une vision globale de la situation-problème et de la solution. La spécialisation et la différenciation des savoir-faire et des fonctions, certes incontournables et nécessaires, n'ont-elles pas amené chacun des acteurs détenant un « petit bout du problème et de la solution » à imaginer détenir l'entièreté de la problématique et de la réponse ?

A lire Philippe Lyiet, l'expérience même du partenariat permet aux différents acteurs d'éprouver différemment leurs propres *habitus* professionnels : « *Comme pour les pièces d'un puzzle, la construction satisfaisante de sa place (c'est-à-dire, ici, de son identité) suppose qu'un « je » s'ajuste à d'autres « je » qui, réciproquement, s'ajustent à lui. (...) Le développement des collaborations partenariales s'opère par un mouvement de convergence des acteurs c'est-à-dire de construction et de transaction par ceux-ci de leur identité, de manière complémentaire, dans une dynamique collective originale*⁴⁶.

Ainsi, permettre l'articulation des identités et des logiques professionnelles différenciées recèle, à mon sens, un enjeu fondamental, celui de garantir la prise en compte de l'utilisateur en tant que « sujet », dans sa globalité, sa singularité et sa complexité.

2.2.2 De l'interconnaissance à la reconnaissance mutuelle, un chemin complexe

« *Le partenariat, on en fait quand on sent ses limites en termes d'action à faire, de qualité de l'action... Cela répond aux besoins de se développer ou de faire autrement ou de faire ce que l'on ne peut pas faire tout seul*⁴⁷ », affirme Fabrice Dhume. Dans cette logique, les conditions d'émergence d'un partenariat opérationnel en Seine-Saint-Denis m'apparaissent réunies : complexification du contexte sociétal et massification des problématiques du public, face auxquelles chaque acteur tend à se sentir de plus en plus enfermé jusqu'à se confronter au sentiment d'impuissance...

Mais comme le souligne Jacques Ion, « *D'abord se concerter n'est pas simple. Il s'agit de faire parler un même langage à des intervenants (personnes ou institutions) usant de*

⁴⁶ LYET P., juin 2009, *L'institution incertaine du partenariat. Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale*, Actes éducatifs et de soins [en ligne], consulté le 27/12/2011 ; citation p.7.

⁴⁷ DHUME F., 2010, *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition, Editions ASH, 206 p. ; citation p.175.

langages différents, ayant des intérêts qui ne sont pas forcément convergents. Il faut donc d'abord trouver un langage commun, s'accorder sur une règle du jeu.

(...) Tous les participants ne « pèsent » pas d'un même poids selon l'institution qu'ils représentent. (...) Bref, la mise en commun des différents intérêts portés par des acteurs de force inégale ne va pas évidemment de soi. A quoi s'ajoutent les logiques différentes dont sont porteurs les acteurs⁴⁸. »

Selon Fabrice Dhume, la création du partenariat, « *la reconnaissance de l'un par l'autre* », ne peut pas faire l'économie du conflit et de l'opposition.

« Dans un environnement qui privilégie le consensus, empêchant par là même tout changement, précise-t-il, il faut réintroduire la contradiction, la critique, la tension qui est au cœur même de l'action. Très concrètement, par exemple, il s'agit de dire ce que l'on est, ce que l'on pense, ce que l'on veut. Travailler ensemble, c'est d'abord et essentiellement produire du conflit, du désaccord...et donc se confronter et négocier⁴⁹. »

Apprendre à croiser les regards et les approches, apprendre à considérer l'apport de tel ou tel acteur dans le chemin de vie de l'utilisateur, apprendre à avoir besoin de la compétence de l'autre, apprendre à proposer en échange la sienne... Apprendre à co-construire sans se sentir dépossédé d'une quelconque légitimité et de son appartenance identitaire ; en expérimentant, pas à pas, et en évaluant, sur le territoire, la plus value d'une telle dynamique pour l'utilisateur. Apprendre à déconstruire les représentations réciproques pour construire des coopérations de territoire. Tout un processus...

2.2.3 La co-construction : une nécessaire complémentarité pour un projet commun

Avant d'être méthodologie ou peut-être concept, c'est une affaire de liens, d'acceptation de l'Autre et de rencontre des différences.

Cela peut paraître dérisoire, mais ça n'est pas facile.

Cela appelle l'ouverture.

Francis Dhume, 2010

La notion de co-construction implique l'acceptation d'une nécessaire complémentarité des actions des uns et des autres, puisqu'il s'agit d'envisager ensemble, dans l'intérêt de l'utilisateur, l'intervention sociale dans sa globalité.

⁴⁸ ION J., 2005, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris : Dunod, 166 p. ; citation p. 67-68.

⁴⁹ DHUME F., mars 2002 *Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens*, p.4, ISCRA, visité en janvier 2012, disponible sur internet WWW.iscra.org.

Au-delà des actions de coopération et de coordination au sein d'un même territoire, elle suppose un portage partagé du projet – un co-portage, pourrait-on dire – avec des places différenciées et identifiées comme telles.

Cette approche requiert une bonne connaissance de l'autre, un travail autour des représentations mutuelles, un partage de valeurs communes, et une capacité à l'altérité et à la négociation ; aussi, elle induit tant une reconnaissance réciproque des compétences, des savoir-faire, et de leurs spécificités, qu'une identification, partagée entre les différents acteurs, des limites des uns et des autres.

Alors que nous baignons dans une culture et un modèle social privilégiant et gratifiant la démonstration de la « réussite », pouvoir repérer et accepter d'échanger ses propres limites nécessite un climat de confiance et de sécurité, mais également une bonne dose de maturité « identitaire »...

Résolument éloignée des pratiques de concurrence et de « toute puissance », la co-construction appelle, à mon sens, l'incarnation d'une nouvelle posture professionnelle éthique.

Elle peut être rapprochée de celle préconisée par Jacques Trémintin :

« Elle renonce aux pratiques de confrontation, de compétition et de dénigrement au profit de logiques de reconnaissance de la légitimité des autres acteurs. C'est finalement le pari d'une rencontre et d'un échange basés sur le respect et la confiance mutuels, la convivialité et même une conflictualité constructive⁵⁰.

Elle résonne dans les écrits de Frédéric Jésus :

« Si l'on accepte l'idée que l'éducation est au cœur du processus d'humanisation de l'homme, il faut que soient solidairement assumées, par et entre tous les adultes concernés, les tensions de fond qui lui sont inhérentes⁵¹ ».

Enfin, je la retrouve dans les travaux du DERPAD :

« Se mettre à l'épreuve du partenariat implique précisément pour un professionnel qu'il puisse se décaler, se décentrer de toute position d'unicité ou de certitude : il s'agit non seulement d'admettre que l'on n'est pas tout puissant mais, plus encore, de s'accepter insuffisant...si l'on veut pouvoir expérimenter la dimension d'altérité comme un outil pertinent dans l'élaboration partenariale ».

Accepter d'être insuffisant...« choisir » le partenariat, « c'est renoncer » à sa complétude professionnelle et institutionnelle, c'est s'accepter partie d'un tout. C'est, au premier chef, accepter la possibilité de savoirs multiples sur un sujet unique. Autant de partenaires, autant de fragments de savoirs, autant de vérités. Mais ce n'est qu'en réunissant ces

⁵⁰ Le lien social n°749 du 14-04-2005 - TREMINTIN J., journaliste, travailleur social et formateur.

⁵¹ JESU F., 2004, *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, Paris : Dunod, 183 p.

différents points de vue, non pas pour les réduire en un savoir unique, un « tout savoir », mais au contraire en les faisant coexister, chacun dans sa singularité, que l'on parviendra à créer un espace d'élaboration collective⁵²»

Dhume (2010) parle « *d'intelligence collective* », « *d'engagement partagé* » et propose « *de passer du travail social, au travail ensemble, sans lâcher le travail social* ».

Lyet (2009), quant à lui, retient l'idée de « *société commune* » ou de « *communauté d'action* », en tant que « *communautés identitaires singulières* ».

A mon sens, il s'agit de faire alliance dans un souci d'optimisation de l'accompagnement ; il ne s'agit pas de gommer les différences et les spécificités mais bien au contraire, de pouvoir les considérer et les valoriser comme autant d'opportunités au service d'une amélioration qualitative de l'action éducative – au sein d'une « offre de service partenariale », pourrait-on dire...

Concrètement, prenons un exemple...

Fatou – dont j'ai modifié le prénom – a 15 ans, habite l'un de nos quartiers d'intervention, sur la ville de Bobigny, au sein d'une famille d'origine subsaharienne. Elle est connue des éducateurs depuis ses 10 ans – fréquentant alors notre atelier artistique installé au cœur de la cité – et bénéficie, depuis une année environ, d'un accompagnement individuel, étoffé d'un accompagnement collectif et d'un accompagnement familial.

Fatou appartient alors à un groupe d'adolescentes, dont la demande de relation avec les éducateurs s'est cristallisée autour du désir de constituer un groupe de danse entre pairs. Soutenir ces jeunes filles dans la pratique de leur « hobby » au sein du quartier – répétitions et travail de chorégraphie organisés avec elles dans une salle mise à disposition par le bailleur, recherche de divers événements où elles pourraient se produire sur scène, démarches pour qu'elles puissent se fédérer en association avec le dispositif « Junior Association » – a développé la connaissance réciproque entre éducateurs et adolescentes et favorisé l'établissement de relations de confiance ; une approche progressive et évolutive qui a permis à l'équipe éducative d'identifier finement les problématiques de certaines d'entre elles et de leur proposer des accompagnements individualisés, répondant au plus près de leurs besoins.

En ce qui concerne Fatou, l'accompagnement individuel est axé autour de la scolarité – difficultés relatives au comportement au sein de l'institution scolaire la plaçant à plusieurs reprises en risque d'exclusion et absence de tout projet en termes d'orientation. L'accompagnement collectif, quant à lui, a pour objectif de soutenir la construction d'une

⁵² CALVET M.H, CHINOSI C., FALAVIGNA D., janvier 2009, *L'articulation partenariale dans le champ de la protection de l'enfance*, GIP-DERPAD, Paris : éditions WEKA, 10 p. ; citation p.6, disponible sur internet WWW.derpada.com.

identité sexuée, féminine, tout en abordant et étayant des questionnements concernant le rapport au corps et les relations avec le sexe opposé, et plus globalement la place de la fille et de la femme dans le quartier, et dans la société ; dans ce sens, des rencontres en groupe au sein de la structure départementale de prévention des conduites à risques adolescentes nommée « Tête à Tête⁵³ » sont organisées.

Parallèlement, les éducateurs connaissent bien les parents avec lesquels des relations de confiance ont pu se tisser au fil des années, dans le cours d'accompagnements antérieurs, développés avec leurs deux fils aînés.

C'est donc en quelque sorte « naturellement » que Fatou vient se confier à une éducatrice, lorsqu'elle éprouve le besoin de verbaliser et partager ce qu'elle vit alors comme une souffrance, à savoir une relation avec sa mère devenue tout particulièrement conflictuelle, génératrice de violences verbales et psychologiques à son encontre.

Cet exemple, relaté de façon très synthétique, devrait nous permettre de mesurer ce que pourrait être la co-construction partenariale...

Dans le premier cas de figure – qui correspond à celui mis en œuvre par l'équipe éducative – le chef de service a sollicité une RPP⁵⁴ (réunion pluri-professionnelle) ; en amont, la jeune ainsi que ses parents ont été mis au courant de notre inquiétude vis-à-vis de la situation présente, et en conséquence de notre démarche. Envers les parents de Fatou, il s'agissait tout d'abord d'évaluer leur degré de conscience des difficultés qu'ils traversaient dans l'éducation de leur fille et leur potentielle adhésion à un dispositif d'aide. Réunis en RPP, les cadres des différents services estimèrent que la relation éducative construite jusqu'alors par notre équipe avec cette famille – l'adolescente d'une part et les parents d'autre part – constituaient, en l'état, un vecteur de prévention suffisamment pertinent et ils préconisèrent une continuité de l'accompagnement éducatif, avec notamment un renforcement de l'accompagnement familial.

S'ensuivit une stratégie d'action élaborée en équipe : soutenir les parents dans leur fonction parentale en convenant avec eux de « points rencontres » réguliers, tout en garantissant à Fatou un espace relationnel « bien à elle » au sein de l'accompagnement – un éducateur « référent » de l'accompagnement familial fut introduit, permettant une articulation des différentes interventions tout en les différenciant ; travailler à l'implication

⁵³ Espace géré par la mission départementale de prévention des conduites à risques du Conseil Général (MDPCR) qui développe des actions de prévention des conduites à risques liées à la sexualité, aux drogues, à l'alimentation, au mal-être etc, en organisant des expositions ludiques, attractives et interactives. Des animateurs, formés aux spécificités de l'adolescence, accueillent « le tout venant » mais peuvent également, le cas échéant, dispenser des entretiens individualisés et mettre en lien avec des structures plus spécialisées.

⁵⁴ Dispositif mis en place en Seine-Saint-Denis réunissant l'ASE, la PMI et le service social de secteur ayant pour objectif d'étudier de façon collégiale des situations complexes pouvant relever de l'enfance en danger, dans l'objectif d'une prise de décisions concertée. Mis en place avant la loi de 2007 et la création de la CRIP (cellule de recueil des informations préoccupantes), il reste pour les acteurs de la protection de l'enfance un circuit mobilisable avant, le cas échéant, de transmettre une information préoccupante ou un signalement.

de la famille dans le suivi scolaire de Fatou ; poursuivre le travail de réseau développé avec la Conseillère Principale d'Education (CPE) du collège ; proposer à Fatou de façon plus régulière des actions favorisant l'expression de soi, notamment au travers de sorties et de séjours éducatifs.

A ce moment là, l'équipe envisage également d'accompagner Fatou à des événements de type « forum de l'orientation » ou dans des lieux tels que le CIDJ, l'objectif étant de l'amener à se projeter en termes d'avenir socioprofessionnel.

Concernant le champ de la scolarité, nous pouvons constater que ni le CIO ni l'assistante sociale scolaire ne sont mobilisés par l'équipe comme ressources potentielles au sein de l'accompagnement de Fatou. En effet, me dira le chef de service, un contact avec une conseillère d'orientation du CIO a été vécu par l'éducatrice comme frustrant et non productif – notamment du fait que la professionnelle a tenu à rencontrer l'adolescente sans l'éducatrice – et les relations avec l'assistante sociale du collège s'avèrent trop complexes, celle-ci ne reconnaissant pas « *les éducateurs de rue* » comme acteurs de la protection de l'enfance et refusant alors d'échanger une quelconque information ou réflexion avec eux.

Nous devons également souligner qu'aucun acteur n'est sollicité pour un travail spécifique dans le champ de la parentalité, les parents ne souhaitant aucune démarche dans ce sens, m'explique-t-on. En conséquence, les éducateurs se chargent eux-mêmes d'intervenir au sein de la dynamique familiale sans posséder pour autant, à mon sens, les compétences requises par la complexité de la situation.

Environ 6 mois plus tard – nous sommes en mai dernier – Fatou viendra au local de l'équipe situé sur l'un de nos quartiers d'intervention ; présentant une marque de coup sur l'une de ses joues, elle relate la violence physique de sa mère qui, selon elle, s'exerce à son encontre depuis quelques semaines.

Après échanges avec le chef de service, le responsable de circonscription de l'ASE et la CRIP, nous prenons décision de ne pas transmettre, dans l'immédiat, une information préoccupante, mais de réorienter l'action éducative en mettant davantage à contribution les ressources locales partenariales ; le tout soutenu par l'analyse des pratiques et piloté par le chef de service. Dans cet objectif, plusieurs rencontres avec les parents de Fatou et notre équipe s'avèrent particulièrement fécondes et débouchent sur la mise en place de consultations thérapeutiques familiales avec l'association Saga – celle-ci se trouvant située sur notre ville d'intervention.

Parallèlement, des contacts avec la structure d'Etap'ado⁵⁵ sont établis dans la perspective de permettre à Fatou de bénéficier d'un accompagnement spécifique. Il s'agit alors pour nous de mobiliser cette équipe qui met en œuvre un savoir-faire particulier au travers de diverses « médiations créatives ». Supports relationnels, celles-ci favorisent tout particulièrement l'expression des adolescents ; elles mobilisent leurs propres capacités d'élaboration et les « met au travail », au regard de leur situation. Elles sont alors envisagées par notre équipe éducative en complémentarité de l'accompagnement plus global dispensé par notre association.

Par ailleurs, un développement de relations constructives avec la nouvelle directrice du CIO et les assistantes sociales scolaires de Bobigny est notable en cours d'année scolaire 2011-2012, laissant entrevoir la faisabilité d'actions de coopération dès la rentrée sociale – pour ce faire, j'ai conduit 2 rencontres avec le CIO dont l'une en présence de l'ensemble des professionnels de mon service. Préparées en amont avec la directrice du CIO d'une part, et au sein de chacune des deux équipes de Bobigny d'autre part, celles-ci ont permis de lever un certain nombre d'incompréhensions. Quant à l'évolution des relations avec les assistantes sociales, ce fut là la résultante de tout un processus de rencontres que j'ai initié et piloté tout au long de l'année, tout en investissant les chefs de service (mais je m'y attarderai davantage dans le chapitre suivant...).

Ainsi, fin juin, nous pouvons escompter que puisse s'expérimenter en septembre 2011 un nouveau maillage partenarial visant à soutenir Fatou dans son rapport à l'objet scolaire.

Pour autant, dans cet exemple, la notion de co-construction n'est toujours pas opérationnelle. Certes, les éducateurs du service ont lâché quelques résistances – notamment solliciter Etap'ado et Saga pour un travail de complémentarité, ce qui les a forcément amené à reconnaître leurs propres limites sans se sentir pour autant « en échec » ou « dépossédés » dans leur mission éducative. Certes, ils endossent avec aisance la fonction de « pivot » qui est bien souvent la leur, il faut le dire, sur nos territoires d'intervention – entendons par là, être en relation avec différents acteurs qui cohabitent sans toutefois se connaître et faire du lien entre leurs différentes interventions, dans l'intérêt de l'utilisateur.

Mais une pratique de co-construction partenariale aurait supposé, dès l'origine de la situation-problème, de mettre l'ensemble des acteurs concernés autour « d'une même table » et d'élaborer communément, avec l'accord et la participation active de Fatou, et celle de ses parents, un accompagnement global, concerté et coordonné.

⁵⁵ Etp'ado est une structure à vocation départementale, gérée par l'ADSEA, qui a pour but, au titre de la protection de l'enfance, d'accueillir et d'accompagner des mineurs en situation de crise ainsi que leurs familles (accueil de nuit avec accord des parents ou de type « 72h » et possibilité d'accompagnement spécifique en journée).

Elle aurait impliqué un portage du projet partagé, mais également que le suivi et l'évaluation des différentes actions puissent être effectués au sein même du collectif ; ce qui n'aurait pas empêché pour autant des évaluations différenciées au sein de chaque institution ou service.

Forts d'une mutualisation de la réflexion et d'une mise en synergie des ressources, d'autres pistes d'actions auraient pu peut-être émerger, d'autres acteurs auraient pu être sollicités. Je pense là à des domaines tels que les loisirs et la culture ou encore la vie sociale des quartiers...Un tel processus aurait à mon sens optimisé l'accompagnement social en termes de pertinence, d'efficience et d'efficacité.

De la concertation à la construction, « se dessine tout un chemin »...

2.2.4 Forces et faiblesses de notre partenariat actuel par champs différenciés

De par sa place spécifique au sein de la Protection de l'Enfance, notre service se trouve au carrefour de différentes politiques publiques ; de par notre mission de prévention spécialisée, nous bénéficions d'une pratique partenariale sensiblement plus développée que la grande majorité des différents acteurs œuvrant sur nos territoires d'intervention.

Toutefois, les partenariats opérationnels se limitent majoritairement à des actions d'information et de concertation ; pour la plupart non formalisés, ils tiennent à la « bonne volonté » des professionnels de terrain et au positionnement de leurs responsables. Enfin, à ce jour, on peut affirmer que des conflits d'opposition et d'intérêts émaillent certaines de nos relations partenariales.

Nourrissant le projet de faire évoluer nos partenariats vers un dispositif de co-construction, je me propose de dresser un diagnostic plus précis de nos fragilités et de nos atouts actuels.

A) Zones de faiblesse ou d'incertitude

Au sein d'un collège de Bobigny, un exemple de partenariat remis en cause suite à un changement de principal et de l'équipe de vie scolaire :

Au fil des années, des habitudes de travail en partenariat s'étaient favorablement développées avec le principal, son adjoint et les CPE. Construites essentiellement dans le cadre d'accompagnements individuels, des espaces de concertation permettaient d'échanger sur les difficultés du jeune, de faire lien entre l'univers scolaire, l'univers familial et le quartier, et d'envisager nos interventions en termes de complémentarité ; des rencontres régulières réunissant CPE, éducateur, jeune et parents participaient à l'élaboration d'une réponse cohérente et semblaient soutenir, de façon pertinente, les adolescents dans leurs difficultés.

Mais cette collaboration a du cesser en 2010, quand le principal qui exerçait depuis 1998 a laissé place à un nouveau chef d'établissement, celui-ci nous ayant de suite fait comprendre sa propre conception de la gérance du collège ; « chacun à sa place, les personnels scolaires au dedans et les associations locales au dehors » pourrait résumer ses propos. Aujourd'hui, des éducateurs entretiennent des relations avec certains professeurs et avec l'un ou l'autre des CPE, au bénéfice de certains accompagnements et toujours dans le cadre d'initiatives individuelles ; en revanche, il n'existe plus de partenariat institutionnellement construit comme ce fut le cas auparavant.

Des relations complexes avec les circonscriptions ASE : malgré des changements de responsables survenus au cours du temps – une fois sur Bobigny depuis 1998 et 2 fois sur Drancy depuis 2003 – des relations ont toujours existé entre les professionnels de l'ASE et nos équipes éducatives ; toutefois, celles-ci restent ponctuelles et souffrent, à mon sens, assurément de résistances et parfois d'un déficit d'interconnaissance.

Sur Bobigny, le partenariat fut initié à l'origine par notre service et différentes rencontres déployées au fil des années entre cadres ont permis de soutenir son développement. Considérant le turn-over caractérisant nos deux services, nous avons convenu d'instaurer une rencontre annuelle rassemblant l'ensemble des professionnels. L'impact de ce temps de travail institutionnalisé sur un court terme est mesurable – sur un trimestre dirons-nous : augmentation des contacts et échanges entre professionnels, et optimisation de notre participation aux RPP (rencontres pluri-professionnelles) ; que ce soit à notre demande ou sur invitation de l'équipe de circonscription.

Quoiqu'il en soit, les relations restent corrélées au bon vouloir des éducateurs et se cantonnent aux niveaux de l'information et de la concertation ; de plus, il m'apparaît que les professionnels de l'une ou l'autre des deux équipes sollicitent essentiellement le partenariat dans le cas de prises en charge au sein desquelles ils rencontrent questionnements ou difficultés. Les actions de coordination et de coopération ne sont toujours pas envisagées dans les pratiques.

Et pourtant !... Quelle valeur ajoutée apporterait-on à l'élaboration du projet individuel si nos actions pouvaient être pensées ensemble, avec l'adolescent, respectant nos différentes prérogatives, et valorisant notre propre intervention au sein de celui-ci ? Que serait devenu l'accompagnement de ce jeune, pour lequel nous apprenons, bien tardivement, les difficultés de relation entre l'équipe de l'ASE et ses parents si, dans une logique de coopération, nous avons pu mettre au profit de cette prise en charge les relations de confiance tissées et consolidées avec ces derniers, depuis des années ?

Les exemples vécus ne manquent pas...

Sur Drancy, de mêmes questions peuvent se poser.

Qui plus est, notre partenariat avec la circonscription de Drancy est nettement moins construit, se limitant à quelques très rares échanges entre professionnels pour des jeunes extrêmement complexes et mettant tout particulièrement en difficulté l'équipe de l'ASE.

Il me semble que le responsable nourrit à notre égard une certaine méfiance, pouvant entraver son développement. Notre approche de prévention spécialisée, avec ses spécificités, semble le questionner ; plus globalement, il m'apparaît qu'il perçoit la loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance, davantage en termes de contraintes qu'en termes de potentialités.

Par ailleurs, il tient un positionnement très tranché vis-à-vis de la politique municipale ; estimant que celle-ci s'exprime sur un versant sécuritaire, empreinte de confusion en ce qui concerne l'action sociale, il refuse de participer à tout dispositif de concertation, ou même de réflexion, conduit par les services municipaux, notamment la politique de la ville. De plus, il sait que nous contribuons, aux côtés de tout un ensemble d'acteurs dont l'Education nationale et la politique de la ville, aux dispositifs partenariaux PRE (programme de réussite éducative mis en place en direction des enfants scolarisés en primaire) et ACTE⁵⁶ (accompagnement des collégiens temporairement exclus) ; aussi, notre implication au sein de ces collectifs de travail semble renforcer la distance qu'il semble vouloir garder avec notre service.

Des relations avec le service social de secteur difficilement constructibles : tant sur Bobigny que sur Drancy, les relations avec ce service se limitent quasi exclusivement à l'intervention des éducateurs, dans la perspective d'une mise en lien entre une famille et une assistante sociale. De surcroît, les quelques échanges qui ont pu s'établir dans le cadre des accompagnements familiaux ont été souvent source d'incompréhension mutuelle, du fait, vraisemblablement, d'une trop grande différence de regard porté sur les familles ; éducateurs et assistantes sociales semblent globalement peu enclins à envisager leurs divergences de points de vue comme un enrichissement au service d'une meilleure connaissance des dynamiques familiales.

A l'initiative de notre service, plusieurs tentatives de « rapprochement » ont eu lieu au travers de rencontres réunissant l'ensemble des professionnels. A quelques exceptions près – une assistante sociale nouvelle découvrant avec intérêt notre mission ou un début de rencontre entre une assistante sociale et un éducateur – ces « grandes réunions » n'ont pas amené d'évolution significative. A ce jour, seul un travail sur l'expression des représentations, des contraintes et des attentes respectives m'apparaît pouvoir infléchir ce processus.

⁵⁶ Ce dispositif est financé par le Conseil Général, après agrément des projets ; celui de Drancy est piloté par la ville.

Avec le SMJ (service municipal de la jeunesse), un partenariat développé avec toutefois des tensions freinant sa pleine opérationnalité : les tensions entre deux corps de métier intervenant auprès de la jeunesse dans de mêmes espaces géographiques sont notoires sur l'ensemble du département. Certes leurs missions se distinguent : les animateurs déclinent sur les territoires des actions attenantes aux loisirs, à la culture, la vie sociale, favorisant la socialisation et l'autonomisation de l'ensemble de la jeunesse quand les éducateurs apparaissent comme des « spécialistes » de la jeunesse en difficulté. – et plus précisément de l'adolescence.

Le partenariat entre notre service et le SMJ, sur Bobigny et Drancy, s'est développé au fil des années et des actions de coopération émergent ponctuellement. Cependant, encore trop souvent sur le terrain, les interventions des uns et des autres se croisent et s'interposent sans qu'une coordination, dans une logique de complémentarité, soit toujours à l'œuvre ; une situation parfois chaotique, à l'origine de tensions, de conflits plus ou moins exprimés ou larvés – voire de rapports concurrentiels – préjudiciable bien entendu à une prise en charge globale des adolescents concernés.

Enfin, selon moi, les animateurs de SMJ souffrent tout particulièrement de fragilités en termes d'identité et de reconnaissance professionnelles.

Avec le SEAT (service éducatif auprès du tribunal), un lien minimaliste qui mériterait d'être renforcé : faire venir ces professionnels lors d'une de nos réunions de service est projeté.

Avec les PMI : Une rencontre en réunion de service, fin septembre, est prévue avec les deux médecins responsables des PMI de Bobigny et Drancy. En effet, si des actions de coopération ont été montées dans le passé – avec des groupes de jeunes filles et des groupes mixtes autour de la sexualité – ce partenariat mérite d'être relancé.

Avec les assistantes du service social scolaire (ASS), des difficultés pouvant aller jusqu'à l'ignorance réciproque ; une situation toutefois évolutive sur Bobigny

Sur Drancy, l'équipe éducative travaille de façon très satisfaisante avec le personnel de vie scolaire et les principaux du collège, mais en aucun cas avec l'assistante sociale scolaire. D'après le chef de service, cette relation est impossible, la professionnelle – en poste depuis septembre 2012 – ayant désavoué notre implication au sein de l'établissement ; la stratégie de mon collègue cadre est donc « de faire sans elle » pour le moment, dans l'attente d'une opportunité susceptible « d'imposer » un contact et un échange.

Sur Bobigny, de la « sortie de crise » à une reconnaissance mutuelle naissante qui reste à consolider : juin 2011, une rencontre rassemblait à ma demande l'ensemble des ASS de la ville, leur coordonatrice et les deux chefs de service. Celle-ci, censée dépasser les raisons de leur refus de travailler avec nos équipes, cristallisa le conflit, amenant les ASS à exprimer le fait qu'elle ne nous reconnaissait pas comme acteur de la protection de

l'enfance ; en effet, ces professionnelles nous reprochaient notre travail de concertation et de coopération avec les CPE, partenariat qu'elle jugeait dangereux et contraire à l'éthique propre à la protection de l'enfance. D'autre part, notre présence régulière dans l'enceinte du collège – mise en place d'une action collective hebdomadaire – leur semblait hors de nos prérogatives et inopportune ; en effet, les ASS estimaient que les objectifs qui étaient les nôtres étaient déjà remplis par leur propre intervention au sein de l'établissement.

Partis de cette situation d'opposition, il nous a fallu une année scolaire pour conduire le changement jusqu'à en inverser le processus : après avoir pris le temps d'argumenter, tant auprès de mes chefs de service que de la coordonatrice de secteur, le non sens de nos clivages respectifs et la valeur ajoutée d'un travail conjoint dans l'intérêt des adolescents, j'ai mis en œuvre une stratégie, affinée au fur et à mesure de l'évolution des relations entre nos deux services.

Plusieurs rencontres en « grand groupe » – avec l'ensemble des professionnels des deux services – ont répondu aux objectifs suivants : appréhender les missions de chacun en identifiant leurs particularismes, leurs contraintes et leurs limites ; favoriser l'expression des représentations respectives, notamment négatives ; ouvrir un espace d'échanges permettant la pluralité des points de vue ; dégager des principes éthiques pouvant faire consensus et envisager les conditions d'un travail en partenariat ; définir des modalités de communication et de sollicitation opérantes ; construire des conditions de partage des informations sensibles et/ou relevant de la confidentialité ; permettre un climat de confiance propice à l'émergence de la coopération.

Animant ces temps de travail, j'étais alors garante de la dynamique de groupe dans un souci constructiviste, tandis qu'en interne, ces rencontres avaient été préparées, à ma demande, en réunion d'équipe, repérant leurs enjeux eu égard notre projet de service. Dans un second temps, des rencontres différenciées par secteur d'intervention ont pu être organisées par chacun des chefs de service ; plus centrées autour de cas concrets, celles-ci ont été l'occasion de délibérations et ont servi l'élaboration d'un futur partenariat. Aujourd'hui les échanges entre éducateurs et assistantes sociales sont « libérés » et tout laisse à penser qu'une coopération est désormais constructible.

Avec le CIO de Bobigny, une pratique partenariale, caractérisée par le passé par l'incompréhension et aujourd'hui en voie d'évolution : comme stipulé plus avant, j'ai saisi un changement de direction du CIO pour interroger l'absence de partenariat entre nos deux services. Une réunion collective a permis l'élaboration d'un premier diagnostic partagé sur les questions de l'orientation concernant les adolescents en difficulté et leurs familles, et a pu souligner les articulations et les coopérations qu'il serait nécessaire de développer. Cette première étape franchie, il va s'agir désormais de développer cette toute nouvelle dynamique.

Avec le service Etap'ado et l'association Saga, des expériences récentes de partenariat susceptibles « de faire école » : les efforts fournis de longue date par la directrice d'Etap'ado et moi-même dans le sens d'un développement de nos relations partenariales étaient restés jusqu'alors sans résultat, quand le champ de la parentalité, nécessitant d'après moi la contribution de professionnels très spécialisés, était jusqu'à ce jour peu investi. Puis, en juin dernier, Etap'ado et Saga ont été, comme précédemment décrit, sollicités par nos équipes pour des actions de coopération.

Dans une perspective de « diffusion des bonnes pratiques », je projette de valoriser ces prémices de partenariat dès la prochaine réunion de service – notamment en offrant aux éducateurs concernés un espace de partage de leur propre expérience.

B) Zones de force ou d'opportunité

Avec les établissements scolaires, primaires et collèges, attenants à nos quartiers d'intervention : tant sur Drancy que sur Bobigny, notre partenariat est ancien : plutôt lié aux accompagnements individuels et familiaux avec les collèges et plutôt sous formes d'actions collectives avec les écoles primaires (par exemple, mise en place d'un groupe de paroles parents-enseignants à la demande de l'école, suite à d'importants conflits).

Il est à noter également qu'une convention de partenariat est établie avec le collège République de Bobigny depuis quatre années, soutenue par une convention cadre signée entre le Conseil Général et l'Inspection Académique.

Sur Drancy, notre participation dans le cadre des dispositifs PRE et ACTE est contractualisée depuis deux ans ; notre contribution se spécifie autour d'actions collectives, construites en partenariat avec Etap'ado, visant à renforcer l'estime de soi des adolescents collégiens concernés.

Avec les services municipaux Enfance, Sports, ALMS (agents de liaison de médiation sociale créés uniquement sur Bobigny) : globalement, les relations s'organisent autour de l'information et de la concertation quand quelques projets collectifs, élaborés pour des groupes d'adolescents ciblés, se construisent dans une démarche de coopération ; par exemple, mise en place d'une semaine de prévention autour de la conduite d'engins motorisés , d'un séjour itinérant en vélo, d'initiatives sportives ou artistiques mutualisées . En revanche, ce partenariat n'est pas mis au profit de l'accompagnement individuel quand à mon sens, celui-ci pourrait être enrichi d'un travail en commun, articulant le champ des loisirs, des sports et de la vie citoyenne au sein du projet de vie de l'adolescent.

Avec la maison des parents de Bobigny : cet espace municipal a été créé, il y a sept ans, suite à une expérimentation conduite en amont par notre service, sur plusieurs années, afin de répondre aux besoins émanant des quartiers en termes de soutien à la fonction parentale. De fait notre partenariat s'est établi de suite, mais il pourrait, selon moi, être plus efficient dans le cadre des groupes de rencontres thématiques organisées pour les

parents ; en effet, les éducateurs pourraient davantage contribuer à leur conception, visant une participation des familles en grande difficulté avec lesquelles nous travaillons.

Avec la mission locale intercommunale, le BIJ (bureau information jeunesse sur Drancy), les bailleurs (Emmaüs, OPH de Drancy et de Bobigny, OGIF), Pôle Emploi et le service municipal insertion de Bobigny : le champ de l'insertion bénéficie d'une pratique partenariale caractérisée par la concertation, évoluant, au cours de cette dernière année, vers la coopération et la mutualisation des moyens. Alors que notre savoir-faire dans la mise en œuvre de chantiers éducatifs⁵⁷ au cœur de nos cités d'intervention est aujourd'hui reconnu sur les deux villes, une équipe de Bobigny projette de concevoir autour de cet outil, un dispositif d'insertion plus large, prenant en compte en amont et en aval différents besoins de notre public auxquels des modules d'action adaptés, construits « sur mesure » avec les partenaires compétents en la matière, viendraient répondre.

Avec les services « politique de la ville » : tant sur Bobigny que sur Drancy, ces services reconnaissent notre mission et soutiennent auprès de la préfecture nos demandes de subvention dans le cadre des dispositifs CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale), VVV (programme Ville-Vie-Vacances) et FIPD (Fonds Interministériel de prévention de la délinquance) ; ces financements complémentaires nous permettant alors de mener à bien diverses actions collectives, bien souvent en partenariat avec d'autres acteurs locaux.

D'autre part, nous participons aux différents groupes partenariaux institutionnels pilotés ou co-pilotés par ces services tels que les CLSPD (Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance) ou le groupe « éducation » sur Bobigny.

Avec les services PJJ, les associations d' AEMO et les juges des enfants : une pratique partenariale centrée sur l'information et la concertation semble s'être instaurée de façon stable et opérante. En effet, forts d'expériences positives et gratifiantes, les professionnels des deux services se sollicitent mutuellement, au fil de leurs besoins au sein des accompagnements individuels. Il en va de même avec les associations habilitées dans le cadre de mesures judiciaires en milieu ouvert.

Mais là encore, une logique de co-construction autour du projet individuel de l'adolescent ne rendrait-elle pas nos accompagnements respectifs plus efficaces ?

Enfin, connus et reconnus des juges pour enfants, nous contribuons à éclairer leurs décisions en participant à certaines audiences, avec l'accord de l'adolescent et de sa famille auprès desquels nous sommes souvent amenés à soutenir au quotidien, les mesures retenues.

⁵⁷ Dispositif permettant à la prévention spécialisée d'organiser des actions d'insertion en direction de son propre public ; organisées en partenariat avec un bailleur, une entreprise d'insertion pour la mise à disposition d'un technicien, et d'une association intermédiaire, le cas échéant, pour l'établissement de fiches de paie, ces actions de rénovation du bâti (souvent travaux de nettoyage et peinture) allient des objectifs individuels d'insertion et collectifs, de développement du lien social au sein des quartiers.

C) De la concertation à la co-construction

La co-construction vise à élaborer et mettre en œuvre une réponse sociale, globale et territorialisée, au bénéfice de l'utilisateur. A mon sens, elle implique également une conception de l'utilisateur en tant que sujet, acteur de son propre devenir.

Au regard de notre pratique partenariale, de notre positionnement spécifique au sein des territoires, de nos atouts, des difficultés rencontrées, de nos limites et des processus en cours d'évolution, j'ai pour projet d'améliorer sensiblement de façon qualitative les dynamiques partenariales existantes, au bénéfice de l'adolescent en difficulté.

Comment optimiser l'accompagnement personnalisé de l'adolescent en rupture sur nos quartiers d'intervention, dans un contexte caractérisé par la complexification des problématiques, la divergence des pratiques, la contrainte budgétaire et une tendance à la prégnance sécuritaire ?

Comment passer d'une vision parcellaire, parfois quasi « corporatiste », à une vision globale, concertée et complémentaire, où les différents acteurs pourraient élaborer ensemble et avec l'utilisateur, sous des modalités respectant les spécificités de chaque acteur, un projet individualisé pour l'adolescent en difficulté ?

Dans cette perspective, mutualisant les ressources du territoire, je me propose d'être promotrice d'une démarche de projet au sein de nos territoires d'intervention.

3 Piloter une intervention sociale globale territorialisée

*Passer du travail social au travail ensemble,
n'est-ce pas là un projet possible
pour le travail social de notre époque ?*

Fabrice Dhume, 2010

Validé par mon Conseil d'Administration, le projet que je propose de mettre en œuvre est porté par l'association. Endossant le rôle de chef de projet qui m'est alors confié de par mes fonctions de directrice, je m'engage à informer régulièrement le Bureau de son évolution et il me semble pertinent que les administrateurs puissent prendre place au sein du comité de pilotage qui sera instauré. La démarche projet qui est mienne suppose la mise au travail de deux grandes dynamiques, l'une interne et l'autre externe ; la prise en compte de plusieurs dimensions, notamment organisationnelles, méthodologiques, managériales, stratégiques et culturelles ; la mobilisation et la mise en synergie de différents collectifs constitués par secteurs d'intervention ; et le déploiement, sur le

territoire, d'une logique de diagnostic partagé, de co-construction, d'évaluation et d'amélioration continue.

Considérant l'ancienneté d'une majeure partie de nos partenariats sur Bobigny et le caractère évolutif de certains autres, il m'apparaît judicieux de conduire une première phase d'expérimentation au sein de cette ville, et de n'envisager son développement sur la commune de Drancy qu'ultérieurement.

D'un point de vue conceptuel, l'approche systémique, stratégique et constructiviste, développée ci-après, me semble pouvoir soutenir le projet ; elle propose, je pense, une forme de management du changement organisationnel qui répond aux contraintes de la démarche.

Il m'importe de concevoir un dispositif suffisamment construit pour servir les objectifs du projet et suffisamment souple pour permettre la mise en mouvement d'un processus d'élaboration et de délibération collectives ; le tout dans une temporalité structurée par étapes, mais respectueuse des différents processus qui risquent fort d'être mis à l'œuvre : besoin d'affirmation identitaire, résistance au changement, jeux d'acteurs, conflits d'intérêts et de pouvoirs, confrontations des logiques professionnelles, etc.

Enfin, en qualité de chef de projet, j'envisage de m'entourer d'un « groupe projet » composé d'acteurs locaux choisis pour leurs compétences, leurs capacités d'influence et de mobilisation.

3.1 Adopter une vision stratégique pour faire évoluer les résistances

3.1.1 Le changement, selon la perspective stratégique, systémique et constructiviste

Citant Balangon, Hope Hailey et Viardot dans leur ouvrage *Stratégies du changement* (Pearson Education, 2005), Michel Foudriat affirme que le taux d'échec des programmes de changements organisationnels est élevé, autour de 70%.

Selon lui, rien d'étonnant, « (...) *Puisque les acteurs n'ont pu se construire une représentation positive du changement et que, au contraire, ils en ont sans doute perçu plus d'inconvénients que d'avantages. En ayant été écartés de la réflexion initiale sur les enjeux du changement, ils se sont trouvés dans l'impossibilité d'influer directement sur la définition du dispositif et de faire entendre et prendre en compte leurs intérêts et leurs contraintes. De ce fait, leur retrait et leur faible implication dans le processus concret du*

changement ont vidé ce dernier de toute possibilité d'agir dans le sens d'une transformation corrélative des jeux et des régulations antérieures»⁵⁸.

La perspective constructiviste repose sur la reconnaissance de la nécessaire contribution de tous les acteurs ; elle introduit une nouvelle façon d'appréhender le fonctionnement organisationnel, le processus de changement et son management :

1. *« Le changement ne peut pas se définir en fonction du seul point de vue des responsables, car dans ce cas il n'aura pas de sens pour les autres acteurs et restera lettre morte.*
2. *Si, pour être efficace, le changement ne peut pas se définir du seul point de vue des dirigeants, il devrait être co-construit par l'ensemble des acteurs ; il ne devrait donc pas d'emblée être défini trop précisément.*
3. *Puisque le démarrage du processus s'inscrit dans le système des différents points de vue, il paraît important de trouver les conditions d'une mise en compatibilité des significations qui seront adoptées par les acteurs sur le changement »⁵⁹*

Elle suppose, par ailleurs, une posture spécifique des dirigeants qui « (...) doivent parvenir à lâcher prise sur la conception classique du changement et accepter de ne pas vouloir que le changement qu'ils ont rêvé advienne sans transformations. Ils doivent accepter que le processus d'appropriation soit un processus de conception et que, au final, le changement réel puisse être différent de sa définition initiale ».⁶⁰

Le concept d'acteur, élément fondamental de l'approche proposée par Michel Crozier⁶¹, sous-tend d'autres notions théoriques tels que :

- La rationalité limitée et contextuelle des comportements des acteurs et la dimension stratégique :

« Quelle que soit la place de l'acteur dans l'organisation, ce qu'il dit de son fonctionnement ne correspond pas à des données objectives, univoques, partagées par tous. Le discours de l'acteur traduit toujours ses perceptions de la réalité : non seulement ce discours est subjectif qu'elle que soit l'apparence d'objectivité que l'auteur cherche à

⁵⁸ FOUURIAT.M, 2011, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médicaux sociaux*, Rennes : Presses de l'EHESP, 314 p. ; citation p. 36 et p.37.

⁵⁹ Idem p.167.

⁶⁰ Idem p. 242.

⁶¹ CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 500 p.

lui donner, mais, de plus, il est stratégique, c'est-à-dire orienté par la défense et la légitimation des choix que l'acteur a adoptés.»⁶²

- Le pouvoir comme dimension structurante des interactions entre acteurs :

L'organisation est un construit social, ou encore selon Crozier, *un système d'action concret*. Les relations de pouvoir entre les acteurs interdépendants sont inhérentes au phénomène organisationnel et structurent les contextes d'action.

- La multiplicité des rationalités :

Il n'existe pas un seul et unique point de vue sur l'organisation, ses finalités et son fonctionnement mais bien au contraire, des représentations différentes, concurrentes et divergentes, selon les acteurs ; la pluralité des points de vue entraînent la pluralité des logiques d'action.

- La dimension stratégique du changement :

Le changement est une occasion, pour chaque acteur, de développer une pluralité de formes d'implication : le soutien et la contribution ; l'opposition et la résistance ; le retrait et l'indifférence :

« Pour les acteurs dont les arrangements antérieurs ont des probabilités d'être affectés par le changement, deux cas de figure sont possibles selon leur position dans les jeux antérieurs :

- *s'ils étaient perdants, le rapport au changement a de fortes probabilités d'être l'adhésion ; pour eux, le changement est une opportunité d'éventuels gains futurs dans de possibles nouveaux arrangements.*
- *s'ils étaient gagnants, le rapport au changement a, au contraire, de fortes probabilités d'être le rejet, l'opposition, la résistance ; pour eux, le changement est menace et risque de leur faire perdre les avantages qu'ils avaient. Ils sont donc plutôt conservateurs. »⁶³*

- La dimension systémique du changement :

Travail prescrit et travail réel, complexité systémique et interdépendance des acteurs caractérisent cette approche :

« La règle de jeu entre les acteurs produit une régulation des interactions en rendant interdépendantes les stratégies des acteurs.⁶⁴ (...) Il est nécessaire de revenir à une analyse du travail réel et non de se contenter de la référence au travail prescrit. Le travail réel renvoie aux conditions dans lesquelles celui-ci est possible, c'est-à-dire aux

⁶² FOUURIAT M., 2011, déjà cité ; citation p.77.

⁶³ Idem p.97 et p.98.

⁶⁴ Idem p.110.

*dépendances fonctionnelles formelles définies par l'organisation du travail mais aussi par les interdépendances cachées qui résultent des jeux que développent les acteurs ».*⁶⁵

Enfin, la perspective stratégique et systémique propose de reconsidérer la résistance au changement, lui conférant des qualités potentiellement constructives :

« La résistance au changement n'est peut-être finalement que le miroir de l'écart naturel entre travail défini de façon abstraite (règles et procédures) et travail réel (pratiques situées). La résistance est en fait un ensemble de pratiques non-canoniques (comportementales et cognitives) que développent les destinataires pour s'approprier les programmes de changement qui leur sont proposés.

*Parce que les destinataires sont des acteurs qui ne suivent pas les règles, ils peuvent sembler « résister » au changement, alors que c'est justement par ces pratiques qu'ils donnent corps aux « sortes de vides » que sont les programmes de changement. »*⁶⁶

3.1.2 Pluralité de points de vue et jeux d'acteurs : la recherche de convergence

Le dispositif et le pilotage sont les outils principaux méthodologiques du management du changement organisationnel :

*« Le dispositif a pour but de créer un environnement favorisant le développement d'interactions constructives différentes de celles qui existent dans les situations habituelles de travail ou dans les réunions institutionnelles traditionnelles ; (...) il vise à rendre possible un processus de co-construction, donc de coopération entre les acteurs autour de l'identification de ce qui est ou fait problème, autour des analyses par rapport à ce qui est identifié comme dysfonctionnement et autour des solutions possibles. ».*⁶⁷

Centré sur un travail collectif autour d'objets concrets, le dispositif propose un nouveau système d'action au sein duquel de nouvelles expériences cognitives et relationnelles vont pouvoir advenir.

Il se réfère à une méthode permettant le travail de confrontation, la délibération et l'émergence de la coopération.

Le recours à l'écrit est utilisé à toutes les étapes du processus ; il retrace et valorise les prises de décisions, autour de *micro-accords* relatifs aux différents objectifs.

⁶⁵ Idem p.115.

⁶⁶ BOFFO.C., *Changement continu et situé : théorie et implications pratiques*, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, cahier n°2003-01, juin 2003, 38p ; citation p.21.

⁶⁷ FOUURIAT M., 2011, déjà cité ; citation p.256 et p.257.

3.2 A l'interne, permettre l'émergence d'une nouvelle pratique professionnelle

*Là réside la responsabilité de l'action directoriale :
aller de l'avant, avancer, innover au bénéfice des usagers,
sur la base d'une éthique qui ne doit pas
« contrevenir au respect de l'autre ».*

Daniel Guaquère et Helène Cornière⁶⁸

3.2.1 Un management par projet mobilisant les contributions individuelles

A) Forces et faiblesses des dynamiques d'équipe et adaptation du management

a) *L'équipe nommée « Bobigny Centre »*

Ce secteur est constitué de 3 quartiers sur lesquels l'association intervient depuis juillet 1998. L'équipe éducative est composée de 5 éducateurs, un artiste peintre – intervenant à mi-temps pour l'animation d'un atelier artistique, support de l'action des éducateurs envers certains groupes de préadolescents – et un apprenti éducateur spécialisé en dernière année de formation. Elle est qualifiée, stable depuis presque 5 ans et a su profiter de l'arrivée d'un nouveau chef de service, il y a 2 ans et demi, pour optimiser son fonctionnement et l'offre de service en direction des usagers.

Considérant les compétences et la dynamique relationnelle des professionnels, le chef de service privilégie, avec mon soutien, un management délégitif⁶⁹, décliné par objectifs. Cette posture laisse une large place à l'autonomie de chaque acteur qui se voit confier des responsabilités par projets différenciés ; elle articule une dimension individualisée et une dimension collective, coordonnant, évaluant et réajustant l'action éducative dans sa globalité. Elle reconnaît une juste place à chacun, mobilise et valorise les contributions individuelles, et favorise l'élaboration d'un lien d'estime et de confiance réciproques.

b) *L'équipe nommée « Bobigny Normandie-Etoile »*

L'association intervient sur le quartier Normandie depuis juillet 98 et sur Etoile, depuis 2004. 4 éducateurs, un artiste peintre précédemment évoqué et un chef de service – nouvellement arrivé en juin 2011 – composent l'équipe éducative qui reste peu qualifiée et plus instable ; si une monitrice-éducatrice bénéficie de 9 ans d'ancienneté, deux

⁶⁸ GUAQUERE. D et CORNIERE.H (sous la coordination de), 2005, *Etre directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?*, Andesi, ESF, 196 p. ; citation p.66.

⁶⁹ Selon MIRAMON J.-M. et PEYRONNET G., 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Editions Seli Arslan, 186 p. ; définition des postures managériales proposée p.129 à 133.

éducateurs scolaires – classification réservée aux salariés ne possédant qu'un baccalauréat, bien qu'en l'occurrence déjà expérimentés en protection de l'enfance à leur embauche – et une éducatrice spécialisée comptent respectivement 2 ans, 16 mois et 1 an de présence au sein du service.

Le chef de service a pour objectif actuel de fédérer son équipe ; épaulé par moi-même, il met en œuvre un management plutôt directif⁷⁰, soutenant et garantissant tout à la fois le projet de service, les règles institutionnelles et le sens de l'acte éducatif

c) *L'équipe nommée « équipe de Drancy »*

Créée en 2003, à la demande de la Ville de Drancy pour une intervention au sein du quartier de l'Avenir, elle est managée par un chef de service éducatif qui évolue dans l'association depuis l'implantation de la toute première équipe ; aujourd'hui en fin de carrière, il est l'un des piliers de la transmission de notre culture professionnelle et associative, contribuant grandement au développement des savoir-faire et des savoir-être dans le service.

L'équipe est qualifiée – 2 éducatrices spécialisées et un éducateur de formation psychologue auxquels s'adjoint une apprentie éducatrice en troisième année de formation – mais bénéficie d'une ancienneté peu importante – respectivement 2 ans, 1 an et 8 mois. Le chef de service décline un management de type persuasif⁷¹ caractérisé par un fort investissement dans l'action sur le terrain au plus près des professionnels et une posture conjuguant tout autant le relationnel que l'organisationnel. Aussi, la dimension charismatique, qu'il apparaît incarner, semble mobiliser tout particulièrement ces jeunes professionnels motivés.

B) Une organisation en gestion de projet pour accompagner le changement

a) *Implication des chefs de service en équipe de direction*

Constituée en tant que telle depuis plusieurs années, l'équipe de direction est aujourd'hui opérationnelle au sens de la notion de « *collectif directeur* » proposée par Jean-Marie Miramon : « *La représentation et le positionnement deviennent collectifs. Une équipe de direction n'est plus une simple juxtaposition d'individus mais bien un collectif responsable du fonctionnement institutionnel*⁷². »

« *Un tel « collectif directeur » est un espace de régulation, de création et de cohérence qui permet de transmettre une image sécurisante et dynamique du pouvoir. Il doit être*

⁷⁰ et ⁷¹ Selon MIRAMON J.-M. et PEYRONNET G., 2009, déjà cités.

⁷² MIRAMON J.M., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 3ème édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 150 p. ; citation p.116

aussi un vecteur de transparence, de rigueur et de lucidité au service d'un projet et d'une dynamique institutionnelle⁷³. »

Initier une intervention sociale globale territorialisée ne peut se concevoir qu'en équipe de direction. En tant que directrice et chef de projet, j'organise et pilote sur le territoire la mise en œuvre du dispositif, garantissant une vision d'ensemble cohérente et, à l'interne, j'accompagne et manage l'équipe cadre dans cette dynamique. L'adhésion et la contribution des trois chefs de service sont acquises quand une implication à venir plus marquée des deux collaborateurs de Bobigny est projetée. Celle-ci est à mon sens fondamentale car il appartiendra à ces cadres de proximité de mobiliser à leur tour les éducateurs au sein de leurs équipes respectives.

A ce jour, les chefs de service bénéficient de fiches de poste, mais également de subdélégations, formalisées par écrit depuis 2011. Entretenir et développer le partenariat opérationnel au sein de leurs quartiers d'intervention constitue déjà l'une de leurs missions.

Dans le cadre du projet développé sur Bobigny, il m'importe d'optimiser les ressources humaines : j'investis, à mes côtés, le chef de service de l'équipe « Centre » dans une fonction de « référent » opérationnel du maillage partenarial relatif à l'insertion socioprofessionnelle ; pour rappel, cette équipe s'est engagée tout au long de l'année sur cette thématique, et le partenariat actuel laisse présager l'élaboration prochaine d'actions de coopération pour des jeunes relevant de notre public.

Parallèlement, je mobilise le chef de service de l'équipe « Normandie-Etoile » dans le champ des acteurs locaux développant la vie sociale et la citoyenneté.

b) Mise en place, à l'interne, de deux groupes de travail favorisant le développement d'interactions constructives

A notre actif, nous avons déjà l'expérience de deux groupes de travail de ce type conduits en 2012 : l'un sur la question de « la transmission des informations préoccupantes et du signalement », l'autre relative à la communication et au traitement « des événements indésirables ». Les deux nouvelles instances réuniront chacune des éducateurs des deux équipes de Bobigny et un chef de service. Pilotées par moi-même, elles serviront une démarche réflexive collective au sein de l'ensemble du service et accompagneront le processus de changement.

Le premier groupe aura pour objet de travail la réalisation d'un diagnostic qualitatif de nos relations partenariales. Le second aura à charge de concevoir un outil permettant, de façon pérenne, l'expression des usagers et leur contribution à l'évaluation et à l'évolution

⁷³ MIRAMON J.-M. et PEYRONNET G., 2009 ; déjà cités ; citation p.156.

de notre offre de service. Six séances de trois heures de travail sont envisagées pour chaque groupe, au terme desquelles une production écrite sera finalisée, restituée en réunion de service et viendra alimenter les échanges avec l'ensemble des professionnels ; entendu que ces derniers auront été informés et sollicités à différentes reprises au cours de la démarche.

3.2.2 Conduire un diagnostic qualitatif de notre partenariat

Faire évoluer les représentations et les résistances à l'interne sera nécessaire. Comme évoqué précédemment, j'ai déjà entrepris une communication institutionnelle proposant la distinction de 4 niveaux de partenariat : l'information, la concertation, la coordination et la coopération, dans l'objectif de construire une définition et un langage communs.

De plus, une éducatrice, issue de l'équipe Bobigny « Normandie-Etoile », s'est proposée de créer un outil interne de type « guide partenarial », harmonisé pour les trois équipes, mutualisant et optimisant ainsi l'ensemble des informations possédées. J'ai alors décidé de lui déléguer cette mission tout en la supervisant ; après avoir co-construit « une fiche type » répondant aux besoins des professionnels, elle s'est mobilisée en rencontrant chaque équipe pour le recueil des différentes données. Je compte bien entendu m'appuyer sur cette personne ressource pour la mise en œuvre du diagnostic qualitatif de notre partenariat.

Deux dimensions doivent être considérées, l'une interne au sein des équipes et l'autre externe, en lien avec les partenaires concernés.

Il reviendra au groupe de travail constitué à cet effet de compléter les 3 guides partenariaux existants, en renseignant le niveau de partenariat atteint à un moment T ; cette évaluation, réalisée dans le groupe, devra ensuite être validée dans chacune des équipes, lors de temps de travail co-animés par le professionnel devenu « référent » de cette démarche et son chef de service.

Par ailleurs, il s'agira d'élaborer un questionnaire à destination de l'ensemble de nos partenaires, cet outil devant nous permettre de mesurer le degré de satisfaction et d'attente de chacun des acteurs locaux, à l'égard de notre offre de service et du lien partenarial. L'apport méthodologique d'un intervenant extérieur me semble requis, d'une part pour la construction de l'outil, et d'autre part pour le traitement puis l'analyse des éléments ainsi obtenus ; à cet effet, je projette de solliciter un psychosociologue de la Mission Départementale de Prévention des Conduites à Risques, « service ressource » que je sais être tout particulièrement sensible à la question des coopérations partenariales. Définir le cahier des charges de l'intervenant sera une tâche que je me propose de conduire au sein du groupe de travail, mon objectif étant de laisser une large place à l'élaboration collective.

3.2.3 Des adolescents et jeunes adultes co-acteurs de l'offre de service

Si la notion de co-construction s'entend entre les différents professionnels du service et les divers acteurs œuvrant sur le territoire, qu'en est-il de notre capacité à co-construire avec les usagers ? Certes, notre pratique de prévention spécialisée, fondée sur des principes « d'aller vers », « être avec » et « faire avec », s'inscrit dans les principes de co-construction avec l'adolescent et de co-éducation avec sa famille. **Il n'en reste pas moins vrai que l'évaluation interne, conduite en 2012, souligne le besoin de réaffirmer ces concepts dans le projet de service, tout en clarifiant leur déclinaison au sein des pratiques.**

- A) Renforcer la contribution des usagers à l'amélioration de la qualité de notre offre de service

Considérer l'adolescent comme sujet, co-acteur de l'accompagnement éducatif, relève à mon sens d'une posture éthique « basique » ; mais permettre à cet adolescent de s'exprimer, dans un espace formalisé et régulier, sur sa propre réalité vécue dans le cadre de notre intervention sociale, suppose un nouveau positionnement professionnel qu'il me semble pouvoir aujourd'hui accompagner...

Dans cette perspective, un groupe de travail poursuivra deux finalités :

➤ Préciser les modalités de la participation des jeunes à l'évaluation interne de notre offre de service : quels choix méthodologiques privilégier ? Doit-il s'agir d'un questionnaire destiné à un échantillon d'usagers centré sur des thématiques précises, liées aux spécificités de l'accompagnement – nous avons connaissance d'une telle expérimentation dans un autre département d'Ile de France – ou plutôt d'un « groupe de paroles » réunissant des jeunes et des familles issus des deux villes et des différents quartiers ?

Cette réflexion interne est déjà initiée à l'échelle du service.

➤ Dans la lignée de la loi 2002-2 et des recommandations de l'ANESM⁷⁴, concevoir un dispositif pérenne, de type « groupe d'expression », permettant de consulter les adolescents et de recueillir leur appréciation sur l'offre de service déployée à leur égard : quels critères retenir pour le choix des participants usagers et professionnels ? Comment communiquer sur cette instance participative dans et en dehors du groupe ? Quelles règles de fonctionnement instaurer ? Comment prendre en compte les apports émanant de notre public ?

⁷⁴ ANESM, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, mars 2008, *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale*, http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Anesm_synthese-verte-expressionetparticipationdesusagers-02.pdf

Ce groupe de travail mobilisera la mise en mouvement d'une « *intelligence collective* » et accompagnera le processus de changement engagé : *in fine*, il devrait permettre une meilleure contribution des usagers à l'amélioration continue de notre offre éducative.

B) Du principe de coéducation avec les familles

Selon Jacques Donzelot, jusque dans les années 70-80, « *les institutions constituaient autant de sanctuaires dont les membres ne rendaient compte qu'à eux-mêmes* ». ⁷⁵

« *C'est au cours des années 90 qu'émergent les discours sur la « co-éducation* ⁷⁶ », précise Michèle Guigue. A mon sens, le principe de co-éducation suppose de reconnaître la famille comme acteur central de l'éducation de ses propres enfants, « *au sein d'une communauté éducative large et complexe* ⁶⁹ » ; la contribution de chacun des acteurs est sollicitée et les différentes logiques entendues et considérées, le tout dans une visée de cohérence éducative : « *Une place leur est reconnue qui en fait des partenaires à part entière à associer au fonctionnement des institutions et aux actions des professionnels* ⁶⁹ »

Dans cette même logique, les lois du 2 janvier 2002 et du 5 mars 2007 préconisent une toute nouvelle forme de collaboration entre les acteurs de la protection de l'enfance et les familles ; une orientation plus ou moins acceptée et prise en compte par les divers professionnels qui méritera aussi d'être abordée dans le cadre du projet partenarial.

3.2.4 La réécriture du projet de service, vecteur de l'accompagnement au changement

Le projet de service actuel a été écrit en 2007, à l'occasion de notre demande d'autorisation soumise au CROSMS. « *Au-delà de l'obligation légale d'élaborer un projet institutionnel, il faut saisir le moment opportun pour permettre à l'équipe de se remobiliser suite à des événements ou crises ou tout simplement pour poursuivre une dynamique synonyme de mobilisation et d'identité.* ⁷⁷ », remarque Jean-Marie Miramon.

Considérant l'évolution des besoins de notre public, du contexte, des pratiques, et les axes d'amélioration mis en évidence par l'évaluation interne, réécrire le projet de service enclenchera une dynamique accompagnatrice du changement et constituera un levier pour formaliser, valoriser, puis décliner en actes éducatifs, nos références conceptuelles telles que la co-construction – avec les partenaires et les jeunes – et la co-éducation avec

⁷⁵ DONZELOT J., 2005, *La police des familles*, 2ème édition, Paris : Les Editions de Minuit, 222 p.

⁷⁶ GUIGUE M. (sous la coordination de), 2010, *Les relations parents-professionnels dans le cadre de la co-éducation*, La revue internationale de l'éducation familiale Numéro 27, Paris : l'Harmattan, 154p., citation p.12.

⁷⁷ MIRAMON J.M, 2009, déjà cité ; citation p.70 à propos de la méthodologie du projet.

les familles. Un management favorisant la participation et l'appropriation des professionnels, et mobilisant les chefs de service éducatif, soutiendra l'ensemble de la démarche.

Enfin, soulignons que ce travail fédérateur précédera l'évaluation externe, légalement prévue fin 2014-début 2015.

3.3 Créer et piloter un dispositif partenarial au bénéfice de l'adolescent en grande difficulté

3.3.1 Un processus inscrit dans une temporalité

Le facteur temporel m'apparaît être une donnée fondamentale à prendre en compte pour la réussite du projet. Le partenariat ne se décrète pas ; je vais devoir conduire le changement en composant avec la pluralité des points de vue, des représentations et des intérêts, les jeux d'acteurs et les résistances des uns et des autres. Une telle approche nécessite inexorablement une maturation inscrite dans le temps et un pilotage réalisé au plus près de son évolution.

« (...) C'est donc la modification des comportements réels que doit viser l'intervention, ce qui implique un investissement dans la durée. (...). Il ne s'agit pas seulement de donner une impulsion initiale. Il faut assurer un pilotage en continu qui recadre les vicissitudes au jour le jour dans une vision de développement institutionnel à moyen terme, qui amorce, accompagne et soutienne les processus d'apprentissage nécessaires et qui construise les boucles d'information permettant de suivre, d'interpréter et, le cas échéant, de corriger l'évolution sur le terrain.⁷⁸ », souligne Erhard Friedberg.

Je propose une structuration du projet en 3 grandes étapes : une première phase préparatoire que je situe de septembre à décembre 2012, une seconde dite « exploratoire » de janvier à juin 2013 et une troisième, caractérisée par le développement de la co-construction au sein de nos quartiers d'intervention, de septembre 2013 à juin 2014.

Néanmoins, il est bien évident que le dispositif va évoluer à un rythme qui n'est guère prévisible ; la détermination des différentes périodes n'est donc qu'indicative et le pilotage devra être suffisamment souple pour s'ajuster aux réalités émergentes.

⁷⁸ FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Paris : Editions du Seuil, 405 p. ; citation p.322.

De plus, le dispositif va réunir des acteurs pour lesquels la gestion du temps recouvre des contraintes multiples ; le rythme des rencontres au sein des groupes de travail mais également le choix des dates doit s'apprécier en conséquence. Par exemple, le mercredi après-midi sera à éviter pour les personnels des collèges, les animateurs du SMJ ou les éducateurs de notre service ; les uns ne travaillant pas et les autres privilégiant cet espace temps pour des actions de terrain. Il en sera de même pour les périodes de vacances scolaires et il faudra aussi composer avec le lundi matin réservé aux RPP pour les acteurs de la protection de l'enfance, pour exemple...

Enfin, la question du temps investi dans le projet doit être regardée avec attention. Je sais certains acteurs méfiants au regard « des réunions qui ne servent à rien » – je pense là aux services municipaux qui ne possèdent pas forcément la culture du travail d'équipe propre au secteur social ; il m'appartiendra alors d'amener aux responsables des argumentaires opérationnels, sachant que la maire de Bobigny préconise un développement du partenariat entre ces services et notre association.

Dans tous les cas, le dispositif devra respecter un rythme absorbable par les professionnels, au regard de leurs charges de travail habituelles. De notre côté, le temps des professionnels consacré en 2012 à la mise en œuvre de l'évaluation interne – qui pour rappel se termine fin décembre – sera réinvesti dans le projet.

3.3.2 Un dispositif dynamique : du diagnostic partagé à la co-construction partenariale

- A) Une première étape préparatoire, de septembre à décembre 2012 : amorcer la création du dispositif

Décisive, cette phase « de lancement » préfigure l'inscription des différents acteurs externes au sein du dispositif et marque, à l'interne, l'engagement dans une nouvelle dynamique. Il s'agit de présenter la démarche aux directions des structures et services concernés – ses enjeux, sa méthodologie et ses différentes étapes – et de constituer le « groupe projet » et le comité de pilotage⁷⁹.

Pour ce faire, je choisis de conjuguer plusieurs modes opératoires :

- un courrier institutionnel expliquant le projet, sa genèse et sa finalité ;

⁷⁹ Les fonctions du « groupe projet » et du comité de pilotage sont présentées synthétiquement dans cette partie puis seront détaillées ultérieurement. Le listing des acteurs sollicités pour le groupe projet est disponible en annexe n° 5 et pour le comité de pilotage, en annexe n° 6.

- des contacts téléphoniques et des rencontres individualisées auxquelles j'associerai l'un ou l'autre des chefs de service.
- trois rencontres collectives : la première rassemblera les partenaires que je pressens pour faire partie du « groupe projet », la seconde, l'ensemble des responsables des structures concernées, quand la dernière aura pour objet l'institution du comité de pilotage.

Le « groupe projet » est le « noyau dur » du dispositif, essentiellement caractérisé par ses fonctions de co-pilotage organisationnel et stratégique. Il m'importe de le mettre sur pieds rapidement. Un premier temps de travail sera fondateur et fédérateur : donner un nom à l'ensemble de la démarche – ou du moins amener des propositions qui seront ultérieurement soumises au « grand collectif » – et en élaborer collectivement la stratégie et l'organisation générale. D'autres temps de travail s'ensuivront, destinés à préciser le fonctionnement du groupe et les rôles de chacun.

Une première réunion collective poursuivra différents objectifs en direction des cadres des structures concernées : expliciter la dynamique engagée, sa méthodologie et ses enjeux, et en recueillir les premiers éléments d'appréciation – adhésion spontanée, réserves, critiques, questionnements divers etc. A cette occasion, le « groupe projet » sera présenté et la création d'un comité de pilotage annoncé. La date de « lancement du projet en grand groupe » sera arrêtée ; l'implication de deux personnes par service, un cadre et une personne de terrain, sera préconisée.

Le comité de pilotage, quant à lui, sera co-construit avec la responsable du Bureau Prévention au Conseil Général. Il assurera essentiellement un rôle de suivi, de conseil mais aussi d'évaluation de l'ensemble de la démarche.

A l'interne du service, cette période sera mise à profit à plus d'un titre : soumettre, pour avis consultatif, le projet en réunion avec les IRP ; présenter en réunion de service, fin septembre, la démarche dans sa globalité et en rappeler tout particulièrement les enjeux et la méthodologie participative retenue ; constituer les 2 groupes de travail projetés – le but étant qu'ils soient opérationnels début janvier, à la suite des 2 groupes de travail actuels dont la production finale sera présentée en réunion de service début novembre ; définir la participation des professionnels au dispositif, non cadres et cadres ; se saisir de l'opportunité de l'élaboration du rapport d'activité annuel – réalisée d'octobre à décembre et pilotée par chacun des chefs de service au sein de leur propre équipe, après une réunion de cadrage en équipe de direction – pour mettre l'accent sur l'évaluation des dynamiques partenariales engagées.

Jusqu'alors, nous nous contentions de lister l'ensemble des partenaires ayant contribué à notre intervention sociale – en distinguant le cadre des accompagnements éducatifs et celui du développement social local.

Or, il s'agit cette année d'approfondir nos constats, en développant pour chacun d'entre eux une analyse en termes de forces et faiblesses, atouts et limites. Ce travail, outre la dimension réflexive qu'elle initie à l'égard de notre propre posture en matière de partenariat, viendra nourrir ultérieurement les travaux du groupe mettant en œuvre le diagnostic qualitatif. Le tout sera bien évidemment porté en équipe de direction et soutenu par moi-même.

B) Une phase exploratoire de janvier à juin 2013 : la mobilisation des acteurs autour d'un diagnostic partagé de l'adolescence en grande difficulté

Du fait du nombre d'acteurs potentiellement mobilisables, seule une répartition en 2 unités de travail m'apparaît permettre une circulation des échanges suffisamment efficiente. Je propose donc de scinder le « grand collectif » en 2 sous-groupes ; en revanche, 1 réunion en fin d'année scolaire permettra la restitution des différents travaux « en grand collectif ».

Chaque sous-groupe sera constitué de professionnels issus des différents secteurs d'activité⁸⁰ ; ainsi la protection de l'enfance – ASE, PMI, DPAS (Direction de la Prévention et de l'Action Sociale), Etap'ado, l'Education Nationale dont les assistantes sociales scolaires et le CIO, les services municipaux (Jeunesse, Sports, Enfance et Médiation sociale), la PJJ, les bailleurs sociaux et les champs de l'insertion professionnelle, de la santé, de la parentalité et de la Politique de la Ville coexisteront dans chacune des deux instances.

Le diagnostic partagé sera le premier objet de travail mais également le support choisi pour favoriser la perspective des contributions multiples sur le territoire ; en effet, élaborer ce diagnostic partagé suppose la mise en commun des expertises communément développées dans les différentes institutions et services. « *L'analyse collective de l'existant crée en soi une dynamique propice à la réflexion et à une parole que la routine diffère trop souvent.*⁸¹ », affirme Jean-Marie Miramon.

Ce premier exercice me semble receler divers avantages en termes de perspective constructiviste : d'emblée, il considère et valorise chacun des acteurs comme possédant de par sa spécificité, une compétence d'expertise relative au public ciblé ; centré sur l'usager, il induit une prise en compte de l'adolescent dans sa globalité et met en évidence les apports de chaque acteur ; il permet d'exprimer la pluralité des points de vue, d'identifier les divergences de pratiques tout en soulignant les points potentiels de complémentarité ; il crée de l'interconnaissance et mobilise *une intelligence collective*,

⁸⁰ Listing des acteurs sollicités, disponible en annexe n°4.

⁸¹ MIRAMON J.M, 2009, déjà cité ; citation p.71 à propos de la méthodologie du projet.

dans un processus individuel et de groupe productif et gratifiant ; il favorise l'établissement d'un climat de confiance, la modification des représentations réciproques et l'émergence d'interactions constructives.

De surcroît, par expérience, l'élaboration d'un diagnostic partagé emporte aisément l'intérêt de nombreux acteurs locaux ; en effet, l'expertise territoriale collectivement produite peut être ensuite réinvestie dans le cadre des différentes logiques institutionnelles ; un levier stratégique non négligeable pour la mise en mouvement de la dynamique escomptée...

6 séances de 3 heures de travail sont envisagées au cours de cette période. Une proposition de questionnements guidera la réflexion et la production, et sera enrichie des apports des différents participants :

- De quoi parle-t-on ? Quelle est cette adolescence en grande difficulté sur Bobigny ? Quelles en sont les caractéristiques ?
- Quelles sont les problématiques de ce public ? Comment se déclinent-elles dans la vie de ces jeunes et dans leur environnement ?
- Existe-t-il des spécificités constatées liées au genre et aux tranches d'âges ?
- Peut-on relever des évolutions notables au cours de ces dernières années ?
- Quelles sont les situations problèmes vécues par les professionnels dans l'exercice de leurs missions ?
- Quelles sont les ressources déployées sur le territoire ? Celles des dispositifs de droit commun et des institutions plus spécialisées, mais aussi celles mobilisables chez les jeunes concernés et leurs familles ?
- Observe-t-on des manques en termes de réponses aux besoins du public et aux problématiques ? Des réponses inappropriées ou insuffisantes ?
- Des préconisations en termes d'amélioration des réponses aux besoins et attentes du public peuvent-elles être formulées ? Des solutions sont-elles envisageables ?

Chaque séance fera l'objet d'un compte-rendu écrit ; retraçant le contenu des échanges, l'évolution de l'avancée des travaux et relevant les décisions, celui-ci sera transmis aux membres du groupe après chaque rencontre et soumis à leur validation.

Enfin cette période, de janvier à juin 2013, correspondra en interne à la phase de mobilisation des groupes de travail autour du diagnostic qualitatif de notre partenariat et de la participation des usagers à l'amélioration de notre offre de service.

- C) De septembre 2013 à fin juin 2014, phase de développement du projet : mise en œuvre de la co-construction partenariale

Cette phase de développement de la démarche est centrée sur la construction des partenariats, dans une logique d'intervention sociale globale territorialisée au bénéfice de l'adolescent. Outre le fait de m'appuyer sur le « groupe projet », les expériences de coopération positives partagées avec certains partenaires, ma bonne connaissance des enjeux des différents acteurs et le fort sentiment d'appartenance des professionnels au 93 en sont les principaux leviers.

« Une stratégie de changement doit donc inventer et articuler un ensemble d'actions « sur mesure » qui tiennent compte des caractéristiques spécifiques des jeux et du système d'acteurs dont il s'agit de transformer la structuration. En prenant appui sur les opportunités particulières qu'offrent ces jeux et ces systèmes d'acteurs, une telle stratégie peut ainsi raisonnablement aider les acteurs concernés à mettre en œuvre les nouveaux comportements dont l'adoption et l'apprentissage conditionnent en définitive la réussite du changement recherché.

La mise en œuvre d'une telle stratégie doit bien entendu s'appuyer sur une connaissance approfondie et concrète des caractéristiques du système sur lequel on intervient.⁸² »

L'objet de travail – « le partenariat » – sera proposé comme un point d'ancrage à la réflexion collective, nécessitant étayage et contributions des acteurs en présence. Il s'agit là d'un choix stratégique : que les acteurs puissent identifier eux-mêmes plus précisément *ce qui est ou fait problème* (Foudriat M., 2011) apparaît comme un facteur essentiel facilitateur du processus de coopération.

Le premier travail de groupe consistera à définir le concept de « partenariat » afin de se doter d'un référentiel commun, puis à « poser » et contextualiser les problématiques qui en découlent. Là encore, divers questionnements proposés viendront soutenir l'élaboration collective tout en ouvrant le « champ des possibles » :

- Qu'entend-on par « partenariat » ? Quels sont les critères permettant de qualifier la relation entre deux acteurs comme partenariale ? Le partenariat pour quoi faire ?
- Concertation, coopération, coordination, co-construction : quelles définitions ?
- Quels sont les pré-requis du « travail ensemble » ? Les avantages, les inconvénients ?
- Le partenariat, « opportunités » ou « risques » pour l'utilisateur ?

⁸² FRIEDBERG E., 1993, déjà cité ; citation p.326.

- Quelles difficultés dans la mise en œuvre du partenariat ? Quelles limites ?

Puis viendra le temps de penser la co-construction dans une perspective d'actions :

- Est-il concevable de mutualiser nos différentes approches de l'adolescent concerné et de sa famille, et d'optimiser ainsi notre connaissance de leurs difficultés mais également de leurs ressources ?
- Est-il envisageable de construire ensemble une réponse à leurs besoins, au sein de laquelle seraient articulées les contributions des divers intervenants ?
- Le projet individuel de l'enfant et la place de la famille dans celui-ci peuvent-ils être élaborés avec des contributions multiples, mobilisant une co-construction partenariale ?
- Quels sont les avantages d'une logique d'intervention globale pour les usagers ? Pour les professionnels ?
- Quels risques ? Quelles nouvelles contraintes également ?
- Quelles modalités mettre en œuvre pour que cela puisse se faire ?
- Comment évaluer la valeur ajoutée dans la prise en charge ?

Cette trame n'est proposée qu'à titre de support de l'élaboration collective ; d'autres questionnements surgiront au fil des séances, en phase avec les réalités des professionnels, leurs préoccupations mais aussi l'évolution de la dynamique.

« (...) Les réunions de résolution de problèmes visent à trouver une solution pouvant faire consensus et qui soit réalisable. L'animateur va plutôt être directif lorsque le problème à résoudre est simple ou que le temps est compté, et devra l'être d'autant moins que le problème est complexe et que les contraintes de temps sont moins impératives. ⁸³»

Aussi, l'émergence, au sein des pratiques, d'actions élaborées dans la co-construction viendra sans aucun doute nourrir la réflexion.

Les 2 sous-groupes de travail préalablement constitués seront reconduits, et 10 séances, à raison d'une par mois en dehors de juillet-août, seront proposées pour chacun d'entre eux : 2 séances en unités de travail seront suivies d'une rencontre collective permettant, en « grand collectif », la restitution, les échanges, les interactions et les délibérations.

« C'est du conflit et de l'opposition que peut naître un compromis tourné vers l'action, à travers lequel chacun peut être reconnu comme acteur. Si, au départ, le rapport de pouvoir peut chercher à s'exercer l'un sur l'autre (chacun étant intéressé à ce que l'autre

⁸³ MIRAMON J.M et PEYRONNET G., 2009, déjà cité ; citation p.152.

lui « serve » de telle manière), le partenariat implique un déplacement, vers un rapport de pouvoir commun sur un objet commun. Ce qui ne signifie pas la disparition d'une logique d'influence réciproque, mais sa subsumption à une logique de l'intérêt mutuel.⁸⁴ »

Tout au long de cette étape, des objectifs stratégiques m'apparaissent fondamentaux dans la perspective de recherche de convergence : favoriser l'appropriation des professionnels, les inscrivant réellement dans un processus mobilisant leur participation contributive ; inciter l'expression de la pluralité des points de vue et des différentes contraintes liées au *travail réel* ; entendre les résistances – le cas échéant les sentiments de menace et de risques de perdre des avantages antérieurs ; soutenir l'émergence de prises de conscience autour de potentiels gains respectifs ; permettre la confrontation voire la conflictualité des rationalités et des argumentaires développés à cet effet ; observer et décrypter les jeux d'acteurs et user, en retour, de stratégie pouvant étayer la coopération et la co-construction partenariales (Foudriat M. 2011 et Friedberg E. 1993).

L'intervention d'un sociologue constructiviste, choisi pour ses compétences, viendra étayer et enrichir cette dernière étape de la démarche. Ses apports méthodologiques, ses capacités d'analyse des processus en cours et son extériorité – de fait il sera moins impliqué dans les jeux d'acteurs que je ne peux l'être moi-même – constitueront un levier dynamique au sein des groupes de travail, et auprès du « groupe projet », une aide précieuse à la décision mise au service du pilotage stratégique du dispositif. Il pourra également contribuer à la conception de grilles d'évaluation permettant, à terme, de mesurer les effets de la co-construction partenariale.

Son coût, évalué à 22 000 euros (soit un équivalent de 20 journées à 1 100 euros chacune), peut être estimé peu onéreux si l'on considère qu'il représente la seule dépense budgétaire directement induite par le projet. A contrario, le Conseil Général peut rétorquer qu'il s'agit là d'une « mesure nouvelle », dans un contexte économique départemental appelant plus que jamais à la rationalisation et à l'économie des moyens. Pour autant, nous disposons de différents atouts en faveur de l'engagement de cette dépense : le projet entre dans la droite ligne du schéma départemental, mais aussi des toutes nouvelles orientations de la prévention spécialisée⁸⁵, en termes de mise en synergie des différentes ressources déployées sur le territoire, quand par ailleurs, Vie et Cité dispose de réserves budgétaires relativement importantes ; accordées par le passé à

⁸⁴ DHUME F., 2010, déjà cité ; citation p.171 et 172.

⁸⁵ Les orientations départementales de la prévention spécialisée doivent être transmises aux associations à l'automne 2012 ; toutefois une réunion de présentation nous a confirmé la démarche volontariste que souhaite mettre en œuvre le CG pour renforcer le partenariat entre la prévention spécialisée, la protection de l'enfance et les différents acteurs locaux, dont notamment les villes et les champs de l'insertion et de la pédopsychiatrie.

l'association en « fonds dédiés » pour la mise en œuvre d'actions collectives spécifiques, celles-ci n'ont ni été consommées ni reprises alors que lesdites actions ont pu être finalement financées, sur projets, par des crédits issus de la Politique de la Ville.

D'autre part, considérant le dispositif comme promoteur d'une compétence collective sur le département, le financement de l'intervenant ne pourrait-il pas faire l'objet d'une mutualisation entre les services relevant de la protection de l'enfance ? Une potentialité qui me semble pouvoir être interrogée et étudiée au cours de la seconde phase du projet, en groupe de pilotage, avec le département et les acteurs concernés.

Enfin, rappelons que cette troisième et dernière étape du dispositif correspond, à l'interne, à la réécriture de notre projet de service.

3.3.3 Un pilotage engagé mais répondant aux spécificités de la démarche

C'est dans l'échange, la rencontre communicante, qu'un contenu stratégique et opérationnel s'élabore.

*Miramón et Peyronnet, 2009*⁸⁶

A) Le « groupe projet », un co-pilotage stratégique

Comment animer un dispositif qui met en tension le besoin de fixer des objectifs, d'impulser et de coordonner un collectif, et la nécessité de faciliter le travail contributif et coopératif ? Comment piloter un tel projet en acceptant que le processus d'appropriation soit un processus de conception, rendant en conséquence le changement réel différent de celui initialement attendu ?

Lucy Suchman, anthropologue, utilise la métaphore de la navigation pour illustrer l'opposition entre deux modèles de l'action humaine, l'approche planifiée et l'approche situationnelle. Dans l'un de ses ouvrages « Plans and situated actions »⁸⁷, elle compare les européens qui construisent un plan de leur voyage et feront tout pour respecter ce plan préalablement défini, s'ajustant pour s'adapter, et les Trukese⁸⁸, qui, à contrario, se contentent d'un objectif et vont tirer parti de toutes les informations livrées par l'environnement (la direction et la force du vent, les étoiles et leurs positions, le bruit de l'eau contre la coque de leur embarcation, les courants etc.) pour atteindre leur objectif.

⁸⁶ MIRAMON J.M et PEYRONNET G, 2009, déjà cité ; citation p.102.

⁸⁷ SUCHMAN L.A., 1987, *Plans and situated actions*, Cambridge : Cambridge University Press, 220 p ; ouvrage cité par FOUURIAT M., 2011.

⁸⁸ Les îles Trukese font partie des Etats fédérés de Micronésie (groupe d'îles de l'Océan pacifique nord situé entre Hawaii et l'Indonésie).

«L'Européen réduit la complexité, conclut Michel Foudriat, il a un plan théorique et virtuel et corrige sans cesse le cours de sa navigation pour s'ajuster au plan. Le Trukese, au contraire, ne planifie rien ; il part de la complexité et s'ajuste au mieux à chaque instant. »⁸⁹

« Le groupe projet » est composé de 7 personnes, directeurs et responsables représentant différents secteurs d'activité, qui assument, ensemble, le pilotage stratégique du dispositif : garantir un cadre d'échanges bienveillants, propices aux contributions multiples, aux délibérations et *aux prises de décisions autour de micro-accords relatifs aux différents objectifs*⁹⁰ ; évoluer avec les forces et faiblesses en présence, les jeux d'acteurs, et s'ajuster en permanence à la dynamique du groupe ; préparer la séance suivante, au regard du processus en cours ; indiquer une direction et des étapes ; donner des points de repères, récapituler et valoriser le chemin parcouru ; proposer un sens aux difficultés rencontrées...

Le « groupe projet » est porteur d'une éthique de l'échange.

Au cours de chacun des temps de travail, une répartition des fonctions est définie : co-animer ; prendre des notes en vue de l'élaboration d'un écrit de type « relevé de décisions » ; restituer au groupe, en fin de séance, le cheminement et les apports de la réflexion produite collectivement.

Faisant lien entre les différentes étapes du processus d'élaboration, il incarne une fonction « fil rouge », un rôle essentiel, tout à la fois mobilisateur et facilitateur.

Enfin, la question de l'évaluation est au cœur de ses préoccupations : il conduit, par phases, tout au long du projet, une démarche d'évaluation collective du dispositif, puis pilotera, dans un second temps, l'élaboration collective de critères permettant d'apprécier les effets de la co-construction partenariale, au sein de l'accompagnement social, auprès des adolescents de Bobigny en grande difficulté et/ou en rupture.

En qualité de « chef de projet », j'animerai les réunions du « groupe projet », visant la mise en œuvre opérationnelle, l'optimisation et la coordination de notre co-pilotage.

B) Le comité de pilotage, un outil de suivi et d'évaluation du projet

Le comité de pilotage vient étayer le projet en assurant une fonction consultative ; son positionnement, en extériorité des professionnels de terrain, lui confère des compétences complémentaires en termes d'expertise et d'aide à l'évaluation.

⁸⁹ FOUURIAT M, 2011, déjà cité ; citation p.233 et p.234.

⁹⁰ Idem ; citation p.257.

Il est composé de personnes, issues de différentes institutions ou services, mais occupant toutes des fonctions à responsabilité et des places stratégiques sur le territoire. Seront mis en présence des responsables de services du Conseil Général – Bureau Prévention, ASE, DPAS (service social de secteur), Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance et Mission de Prévention des Conduites à risques ; l'Education Nationale – l'Inspecteur d'académie et la coordonnatrice départementale du service social scolaire ; la Ville de Bobigny – le directeur du service de la jeunesse et des sports, et le responsable de la politique de la ville ; la PJJ – le directeur territorial ; la Préfecture – un délégué au préfet, référent de quartiers sur Bobigny ; la directrice de l'association départementale Profession Banlieue ; notre association de prévention spécialisée – un administrateur, un chef de service éducatif et moi-même.

Instituer et piloter ce comité participe à « faire avancer » la question de la co-construction partenariale ; à mon sens, favoriser l'émergence de nouvelles postures professionnelles en matière de partenariat passe également par la valorisation et la capitalisation, à une échelle départementale, des expérimentations initiées sur le terrain.

3.3.4 Mutualiser les savoir-faire des 9 associations de prévention spécialisée du 93

Parallèlement au projet, il s'agit de poursuivre la dynamique engagée avec les 9 associations de prévention spécialisée intervenant en Seine-Saint-Denis, dans l'objectif de co-construire des dispositifs communs répondant aux besoins des professionnels et des usagers.

A) Pour le développement des compétences des professionnels

a) Créer un espace mutualisé entre les différents éducateurs de prévention spécialisée, dédié au questionnement éthique

Conçu sur le mode d'un échange de pratiques, ce dispositif est soutenu par le Bureau Prévention et sera animé par la Mission Départementale de la Prévention des Conduites à Risques. Un groupe de travail, dont l'objet consistera à en préciser les objectifs et concevoir la mise en œuvre méthodologique, réunira dès fin 2012, des directeurs et des chefs de service des associations, et un intervenant de la mission.

b) Co-construire des modules de formation répondant à nos attentes partagées

Un petit collectif dont je fais partie – composé de 3 directeurs et d'une responsable du Bureau Prévention – s'attelle à cette tâche depuis plus d'une année déjà. 3 modules sont ainsi en cours de création, les 2 premiers ayant vocation à être reconduits annuellement.

➤ En direction des nouveaux professionnels éducateurs des 9 associations

- La prévention spécialisée, un acteur de la Protection de l'Enfance : construite sur 3 jours, avec notamment la participation de l'ASE, de la CRIP (Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes) et de l'Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance, cette formation sera dispensée, pour la première fois, fin septembre 2012.

- La prévention spécialisée, une action éducative de proximité : spécificités, principes et modes d'intervention : à terme, pour notre service, celle-ci viendrait remplacer la formation dispensée par le CNLAPS dont nous nous saisissons actuellement pour l'adaptation au poste des nouveaux arrivants.

➤ En direction des chefs de service des 9 associations

- Dynamique d'équipe et évaluation de l'action éducative : ce module est encore à ce jour peu élaboré.

B) Pour une optimisation des réponses aux besoins et attentes des usagers en termes d'insertion professionnelle

En termes d'insertion professionnelle, la mission des éducateurs de prévention spécialisée est rude, et s'avère de plus en plus complexe, dans le contexte économique et social actuel.

Mutualiser les réflexions, les expériences et les ressources des 9 associations de prévention spécialisée, mobiliser les différents acteurs du champ de l'insertion et créer une « plateforme insertion » me semble aujourd'hui une nécessité pour faire face aux attentes et aux besoins de notre public.

Il s'agirait d'une part, de penser et développer collectivement la question des « chantiers éducatifs » sur le département et d'autre part, de co-construire pour les adolescents des parcours « sur mesure » pouvant mettre en synergie divers acteurs du champ de l'insertion : pour exemple, 4 semaines à l'EDI⁹¹ (Espace Dynamique d'Insertion) ; 2

⁹¹ L'EDI est un dispositif mis en place par la région Ile de France ; il accueille en journée, sous forme d'ateliers, des jeunes âgés de 16 à 25 ans très éloignés de l'insertion sociale et professionnelle, leur offrant le temps et l'accompagnement nécessaire à l'engagement dans un processus dynamique d'insertion.

semaines de chantier éducatif⁹² ; un module mis en œuvre par la mission locale axé sur la recherche d'emploi ; démarches avec Pôle Emploi, etc.

C'est là « un vaste chantier » pour lequel nous allons devoir nous associer et œuvrer avec méthode et engagement. Pour le moment, ce sujet est partagé entre directeurs, lors de nos réunions mensuelles, mais il me semble que nous gagnerions en cohérence et en efficacité en formalisant un groupe de travail et en mettant à contribution, à nos côtés, des cadres de proximité ; pour notre part, je sais que le chef de service de l'équipe « Bobigny Centre » est prêt à se mobiliser.

3.3.5 Solliciter les acteurs politiques : Département, Commune, Intercommunalité, Région et Europe

La construction d'une « plateforme insertion », mutualisant les ressources des services de prévention spécialisée, nécessite bien évidemment le soutien du département.

Par ailleurs, la formation et l'insertion professionnelle sont des responsabilités qui incombent à la Région ; des appels à projet, relatifs à l'inclusion socioprofessionnelle des jeunes les plus en difficulté, peuvent alors nous permettre d'envisager des constructions budgétaires pouvant satisfaire les modalités de sa mise en œuvre.

De plus, nous constatons que l'insertion devient aujourd'hui une thématique portée par les intercommunalités récemment créées sur le département.

L'intercommunalité, nommée « Est Ensemble », rassemble 9 communes dont celle de Bobigny ; elle impacte un périmètre territorial au sein duquel interviennent 4 associations de prévention spécialisée. Stratégiquement, il m'apparaît pertinent de considérer et solliciter ce nouvel interlocuteur politique. Au cours d'une rencontre, nous pourrions faire connaître notre projet de création d'une « plateforme insertion » au bénéfice de notre public et valoriser nos compétences et nos atouts : notre capacité à l'expertise et à procéder à un état des lieux des ressources existantes sur le territoire intercommunal ; nos liens partenariaux construits avec de nombreux acteurs ; et notre volonté collective d'œuvrer à une mise en synergie de nos différents partenaires, afin d'offrir aux jeunes concernés une réponse à la hauteur de leurs besoins.

En juin 2012, une rencontre avec la Maire de Bobigny, autour de la présentation de notre rapport d'activité, m'a permis d'aborder la question de l'insertion des jeunes les plus en difficulté. Portant à sa connaissance le maillage partenarial que nous développons ces derniers temps avec la Mission Locale, Pôle Emploi, l'EDI Nord-Ouest, les chargées

⁹² Le chantier éducatif est un dispositif, réglementé par la circulaire du 29 juin 1999, qui permet à la prévention spécialisée d'initier des expériences de travail pour des jeunes sans emploi ni qualification qu'elle accompagne, en amont du marché classique de l'emploi.

d'insertion municipales dans le cadre du RSA, la chargée des clauses d'insertion du service municipal de la Gestion Urbaine de Proximité (la GUP) et les bailleurs pour la mise en place de nos chantiers éducatifs, je lui ai fait part de notre réflexion actuelle, partagée avec les autres associations de prévention spécialisée.

La perspective de la création d'une « plateforme insertion », au sein de laquelle « Est Ensemble » pourrait avoir un rôle à jouer, semblait alors vivement l'intéresser.

Enfin, la problématique de l'emploi et de la formation, dont celle de l'insertion des jeunes les plus en difficulté, est une préoccupation à dimension européenne. Considérant les principes généraux et les critères d'éligibilité du FSE (Fonds Social Européen), nous pourrions prétendre à un financement, dans le cadre du programme opérationnel régional relatif à l'Île de France.

3.3.6 Promouvoir une culture de l'évaluation et de l'amélioration continue

Déclinée « à l'interne » et avec les partenaires du territoire d'intervention, l'évaluation sera une composante constitutive du projet, au service de l'amélioration continue de l'accompagnement social global territorialisé de l'adolescent en rupture et en grande difficulté.

Elle sera élaborée avec l'ensemble des acteurs et elle prendra en compte l'expression de l'utilisateur et sa place contributive au processus d'évaluation. Elle sera conduite durant toute la mise en œuvre du dispositif, phase après phase, puis conçue de façon à pouvoir apprécier les effets de la co-construction partenariale sur le plus long terme, ainsi que la valeur ajoutée apportée aux usagers.

A) Évaluer le dispositif en lui-même au fil de son déroulement

Des critères d'évaluation préalablement établis avec le « groupe projet » permettront, à l'issue de chacune des phases de la démarche, d'opter pour sa continuation et d'ajuster, le cas échéant, les modalités de son développement :

- Des critères de pertinence : la participation effective des acteurs sollicités ; leur assiduité aux séances ; l'intérêt porté au projet par les acteurs politiques (Conseil Général, Ville, DDCSJS et Préfecture, en tant que représentants de l'Etat sur le territoire).
- Des critères de cohérence : la fluidité et la diversité des échanges ; la dynamique de groupe engagée ; les interactions entre les acteurs au sein du dispositif et sur le terrain.
- Des critères d'efficience : les résultats produits au cours de chaque phase dans le respect de la temporalité prévue à cet effet.

- Des critères d'efficacité : la production d'interconnaissance et de modification des représentations respectives entre les différents services et institutions ; la réalisation écrite d'un diagnostic territorial partagé relatif à la jeunesse de Bobigny en rupture et en grande difficulté ; l'établissement de liens de confiance qui se poursuivent sur le terrain ; l'émergence de nouvelles actions co-construites en partenariat.

B) Evaluer la valeur ajoutée de la co-construction partenariale

Il s'agira de créer avec le « groupe projet », l'intervenant sociologue d'approche co-constructiviste, le comité de pilotage et l'ensemble des participants, une démarche d'évaluation permettant de mesurer et d'apprécier les effets de la co-construction partenariale au sein de l'accompagnement social.

Une grille d'évaluation unique pourrait ainsi être exploitée dans chacun des services et des institutions, garantissant la cohérence et la pertinence d'une évaluation globale, territorialisée.

C) Promouvoir en Seine-Saint-Denis une culture de l'amélioration continue

En lien avec le Conseil Général – notamment l'Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance – mais également avec la Ville de Bobigny, une journée d'étude, organisée à l'intention de l'ensemble des professionnels concernés par l'adolescence en grande difficulté, pourrait restituer notre expérimentation et ses résultats, suscitant un large débat.

Outre le fait de valoriser la notion de co-construction partenariale à l'échelle départementale, cette rencontre pluri-professionnelle participerait à la promotion d'une culture de l'évaluation et de l'amélioration continue en Seine-Saint-Denis.

Conclusion

Jean-Marie Miramon⁹³ distingue quatre grandes phases de la vie d'une organisation – *la création, la croissance, la stabilisation et la relance* – et définit trois registres relatifs à la mise en place d'un processus de changement, *le changement imposé, le changement par opportunisme et le changement par anticipation*.

Me référant à cette typologie, il m'apparaît que l'association Vie et Cité est entrée dans une phase de *relance*, ayant mis à profit la période de crise antérieurement traversée pour réinterroger puis optimiser la gouvernance associative et le fonctionnement du service. En revanche, il m'est plus délicat de qualifier la nature du changement induit par le projet d'intervention sociale globale territorialisée que je me propose de piloter.

S'agit-il de se saisir de l'opportunité de la dynamique d'amélioration qualitative de notre offre de service initiée en 2007, puis développée à travers le processus d'évaluation interne conduit tout au long de 2012 ? Ou bien plutôt d'anticiper *une mutation se profilant à l'horizon* ?

Dans les deux cas, il m'importe fondamentalement de faire évoluer notre offre de service au plus près des besoins et attentes des adolescents, prenant en compte l'évolution contextuelle et structurelle dans laquelle nous nous inscrivons.

En juin 2012, le Vice-président du Conseil Général chargé de l'Enfance, de la famille et des nouvelles technologies rassemblait les 9 associations afin de présenter les lignes directrices des futures orientations départementales de la prévention spécialisée. Un nouveau positionnement du Politique se dégagait alors en la faveur d'un sensible renforcement des logiques partenariales.

Certes, cet objectif n'a rien de novateur en termes d'intentionnalité, si l'on considère le schéma départemental de la protection de l'Enfance 2010-2014. A contrario, la décision de mettre en œuvre un soutien politique et technique déployé à cet effet, dans différents champs et sur l'ensemble du territoire, semble en constituer une nouvelle étape et pourrait devenir levier dans le cadre de ma propre démarche...

Dès 2013, des rencontres territorialisées, orchestrées par le Bureau Prévention, mobiliseront tour à tour les acteurs de la protection de l'enfance – dont les services du Conseil Général tel l'ASE et la DPAS (service social de secteur) –, de l'insertion et de la pédopsychiatrie, quand, parallèlement, la question du partenariat avec les villes sera réactivée.

⁹³ MIRAMON J.M., 2009, déjà cité ; p.133 à 137.

Enfin, il est question d'actualiser les conventions bipartites signées à ce jour, d'une part entre le Conseil Général et l'association, et d'autre part entre le Conseil général et la Ville, notamment en notifiant les modalités d'engagements réciproques des différentes parties, dans une visée d'interactions plus complémentaires.

A l'aune des mutations législatives, tant nationales qu'euro péennes, et des contraintes budgétaires, la mise en synergie des différents acteurs de l'action éducative et sociale semble inéluctable. Plus encore, il nous faut faire face à la complexification de problématiques émergentes dans un environnement sociétal qui frappe de plein fouet les plus vulnérables, jeunes et familles.

En Seine-Saint-Denis, forts d'une culture du social particulièrement affirmée, je propose que nous quittions nos postures défensives.

L'enjeu est de taille, à la hauteur de la complexité des situations des adolescents accompagnés par les différents acteurs locaux : faire preuve de créativité et d'innovation pour co-construire une nouvelle pratique du *travail ensemble* (Dhume, 2010).

Mener à bien ce projet d'intervention sociale globale territorialisée pourrait alors n'être qu'un premier niveau d'un édifice à plusieurs étages...

Avec les associations de prévention spécialisée, nous pourrions envisager de nous engager dans un Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS), étayant plus solidement le portage mutualisé d'une « plateforme insertion », en direction de notre public. A l'interne, au sein de mon service, les partenariats pourraient faire l'objet de protocoles écrits, élaborés avec les différents professionnels.

Ces actions nécessitent de conduire le changement sur le long terme : démultiplier la création de situations expérimentales d'apprentissage collectif, favorisant l'émergence d'interactions et de coopérations nouvelles, qui pourront ensuite être formalisées et pérennisées.

Enfin, promouvoir au sein du département une démarche d'Intervention Sociale d'Intérêt Collectif (ISIC) m'apparaît judicieux ; en ce sens, je rejoins le dernier rapport du Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) : « *Les évolutions des politiques publiques et les réalités contemporaines de la précarité et de l'exclusion entraînent le travail social à une recomposition de son action dans un contexte de préoccupations et de situations paradoxales. Il semble bien qu'aujourd'hui, seul un engagement des travailleurs sociaux en vue de mobiliser les capacités des personnes leur permettant d'agir solidairement et collectivement peut permettre d'apporter des réponses portées par du sens. Ce travail sur les compétences des personnes et le développement de leur pouvoir d'agir sur les*

situations qui les préoccupent doit très certainement être une priorité de l'accompagnement social, qu'il soit individuel ou collectif.⁹⁴ »

En mai dernier, dans cette même mouvance, trois directeurs généraux de service (DGS), dont celui du département de Seine-Saint-Denis, ont diffusé un texte auquel se sont associés 31 de leurs homologues, intitulé « *L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité⁹⁵* ».

Proposant de mettre leur contribution au débat national le 18 octobre 2012, ils préconisent de construire, territoire par territoire, avec l'ensemble des acteurs locaux (publics, associatifs, privés et les habitants eux-mêmes), des projets de développement social, en mobilisant chacun dans son champ de compétence et en établissant une gouvernance globale, transparente et partagée.

Dans cette logique, la place des publics, en qualité d'acteurs du développement territorial, est questionnée, et les professionnels invités à mieux mobiliser les capacités des usagers.

Cette dynamique naissante me semble devoir être suivie avec attention...

Elle signe, selon moi, une évolution en marche, un mouvement inéluctable et nécessaire.

Si dans objectif de qualité de l'offre de service, la question de la co-construction partenariale est incontournable, celle de la co-construction avec les usagers m'apparaît, quant à elle, fondamentale.

Elle interroge le sens de l'intervention sociale et laisse entrevoir l'émergence d'une toute autre approche ; une posture qui reconnaîtrait à chaque adolescent, jeune adulte ou parent, un potentiel, des capacités et des ressources spécifiques, que le professionnel chercherait à valoriser, étoffer et promouvoir.

Alors qu'un terme anglo-saxon dénomme cette pratique – *l'empowerment* –, la terminologie française ne nous en offre pas encore de traduction définie...

Guidée par la conviction et l'anticipation, il m'importera alors de poursuivre le changement engagé sur nos territoires d'intervention, dans une visée d'amélioration continue de l'accompagnement de l'adolescent en rupture et en grande difficulté.

⁹⁴ Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique, Rapports du CSTS 2010, *Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif*, Rennes : Presses de l'EHESP, 331 p. ; citation p.41

⁹⁵ Article en ligne disponible notamment sur http://www.cg54.fr/fileadmin/Documents/Arborescence/Actualites/2012/action_sociale_dg.pdf

Bibliographie

Ouvrages

AVENEL C., 2010, « *Sociologie de quartiers sensibles* », 3^{ème} édition, Paris : Armand Colin, 128 p.

BERNOUX J.F., 2005, *Mettre en œuvre le développement social territorial*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 201 p.

BOUQUET B, 2012, *Ethique et travail social*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 239p.

CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris : Gallimard, 813 p.

CASTEL R., 2007, *La discrimination négative : citoyens ou indigènes ?*, « La république des idées », Paris : Editions du Seuil, 129 p.

COLLECTON INSEE REFERENCES, *France portrait social*, 2^{ème} édition 2011, 304 p.

CROZIER.M et FRIEDBERG. E, 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 493 p.

DERIVOIS D., 2010, *Les adolescents victimes/délinquants*, Bruxelles : Editions De Boeck, 160 p.

DHUME F., 2010, *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition, Editions ASH, 206 p.

DONNET-DESCARTES E., DUJARDIN D., 2012, *Evaluer avec les usagers*, Rennes : Presses de l'EHESP, 143 p.

DONZELOT J, 2006, *Quand la ville se défait*, Paris : Editions du Seuil, 186 p.

DONZELOT J., 2003, *Faire société*, Paris : Editions du Seuil, 363 p.

DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLET G., 2006, *Travailler en réseau. Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris : Dunot, 238 p.

FOUDRIAT.M, 2011, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médicaux sociaux*, Rennes : Presses de l'EHESP, 314 p.

FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Paris : Editions du Seuil, 405 p.

GACOIN D., 2006, *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 252 p.

GUAQUERE D. et CORNIERE H. (sous la coordination de), 2005, « *Etre directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?* », ANDESI, Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 196 p.

GUIGUE M. (sous la coordination de), 2010, *Les relations parents-professionnels dans le cadre de la co-éducation*, La revue internationale de l'éducation familiale Numéro 27, Paris : l'Harmattan, 154 p.

HUERRE P., 2002, *Ni anges, ni sauvages. Les jeunes et la violence*, Paris : Editions Annie Carrière, 300 p.

ION J., 2005, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris : Dunot, 166 p

JANVIER R., 2011, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 127 p.

JESU F., 2004, *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, Paris : Dunod, 183 p.

LYET P., 2008, *L'institution incertaine du partenariat*, Paris : L'harmattan, 229 p.

MIRAMON J.M, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, 3ème édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 150 p.

MIRAMON J-M. et PEYRONNET G., 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Editions Seli Arslan, 186 p.

PEYRE V. et TETARD F., 2006, *Des éducateurs dans la rue, histoire de la prévention spécialisée*, Paris : la Découverte, 273p.

Revue, articles

BOFFO.C, *Changement continu et situé : théorie et implications pratiques*, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, cahier n°2003-01, juin 2003, 38 p.
http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/03_01.pdf

BRZEGOWY M., *Pour une recherche de l'autonomie, la responsabilité et la cohérence ; La formation des directeurs : un enjeu stratégique pour l'avenir de la PJJ*, Les Cahiers Dynamiques, 2010/4 n° 48, p. 33-40

CALVET M.H, CHINOSI C., FALAVIGNA D., janvier 2009, *L'articulation partenariale dans le champ de la protection de l'enfance*, GIP-DERPAD, Paris : éditions WEKA, 10 p. ; citation p.8. ; disponible sur internet WWW.derpada.com

DHUME F., mars 2002 *Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens*, p.4, ISCRA, visité en janvier 2012, disponible sur internet WWW.iscra.org.

GEDDES M., 1998, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Le partenariat local : une stratégie réussie pour la cohésion sociale ?*, Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes, 193 p.
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/05/fr/1/ef9805fr.pdf>

LYET P., juin 2009, *L'institution incertaine du partenariat. Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale*, Actes éducatifs et de soins : <http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=698>

LONCLE P., 2001, *Tour d'Europe du partenariat*, Dossier « Partenariat : en théorie et en pratique », Informations Sociales n°95, pp 120-130.

Réseau national de ressources en sciences médico-sociales (RNRSM) :

Le partenariat dans le travail social :

http://rnrsms.ac-creteil.fr/spip/IMG/doc/Le_partenariat_dans_le_travail_social-7-1.doc

Observatoire Départemental de Seine-Saint-Denis, 2010, *Portrait de la Seine-Saint-Denis*.

Texte de 3 directeurs généraux des services des départements d'Ille-et-Vilaine, de Meurthe-et-Moselle et de Seine-Saint-Denis, mai 2012, *L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité ?* :

http://www.cg54.fr/fileadmin/Documents/Arborescence/Actualites/2012/action_sociale_dg.pdf

Charte déontologique type pour l'échange d'informations dans le cadre des conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance :

http://www.prevention-delinquance.interieur.gouv.fr/fileadmin/user_upload/00-Page_d_accueil/charte_deontologique_typex.pdf

Avis de la commission éthique et déontologie du CSTS, 25 mai 2010, *sur la charte déontologique type pour l'échange d'informations dans le cadre des CLSPD* :

<http://www.cnape.fr/files/news/902.pdf>

Assemblée des Départements de France, septembre 2002, *Cadre de référence départemental de la Prévention Spécialisée*.

Rapports

Les mineurs dits incasables, avril 2008, Rapport final de recherche, Institut de Criminologie et Sciences humaines (ICSH), 92 p.

Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif, Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique, Rapports du CSTS 2010, Rennes : Presses de l'EHESP, 331 p.

Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance, ANESM, 2011 : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Anesm_synthese_orange-secretEnfance.pdf

Le questionnement éthique dans les ESMS, ANESM, 2010 :

http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ethique_anesm.pdf

Les attentes de la personne et le projet personnalisé, ANESM, décembre 2008 :

http://www.Anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf.reco_projet.pdf

Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale, ANESM, avril 2008 :

http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_expression_participation_usagers.pdf

La prévention spécialisée, enjeux actuels et stratégies d'action, Janvier 2004, Rapport du groupe de travail interinstitutionnel sur la prévention spécialisée, 89 p.

Pratiques éducatives et politiques territoriales, quelles marques construire ? L'expérience de la prévention spécialisée, avril 2006, Rapport du Conseil Technique des clubs et équipes de Prévention Spécialisée, 101p.

Jeunes en danger et délinquance juvénile : Panorama des politiques de prévention. Quels rôles pour la Région Ile de France ?, Janvier 2008, Rapport d'étude intégral, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Ile de France.

Prévention de la délinquance, agir ensemble, juillet 2011, Rapport de Jean-Marie Bockel, Sénateur, à Monsieur le Premier ministre sur la politique de prévention de la délinquance.

L'intervention sociale, un travail de proximité, Rapport annuel, 2005, Inspection Générale des Affaires Sociales :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000126/0000.pdf>

Droits formels/droits réels : améliorer le recours aux droits sociaux des jeunes,

Avis du CESE, 12 juin 2012 :

<http://www.lecese.fr/travaux-publies/droits-formelsdroits-reels-ameliorer-le-recours-aux-droits-sociaux-des-jeunes>

La politique de la ville : une décennie de réformes, Rapport public thématique de la Cour des Comptes, 17 juillet 2012 :

<http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-politique-de-la-ville-une-decennie-de-reformes>

Rapport annuel de l'Observatoire national des zones urbaines sensibles, 2011, disponible sur le site de l'ONZUS.

7^{ème} Rapport annuel de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, 2011, disponible sur le site de l'ONED.

Liste des annexes

- Annexe 1 : Carte des associations de prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis
- Annexe 2 : Données départementales sur l'activité de la prévention spécialisée de 2009 à 2011
- Annexe 3 : Organigramme de Vie et Cité
- Annexe 4 : Listing des acteurs sollicités à participer au dispositif dans le cadre du projet
- Annexe 5 : Listing des acteurs composant le groupe de projet
- Annexe 6 : Listing des acteurs sollicités à participer au comité de pilotage

Annexe 1

Carte des associations de prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis



Annexe 2

Données départementales sur l'activité de la prévention spécialisée de 2009 à 2011

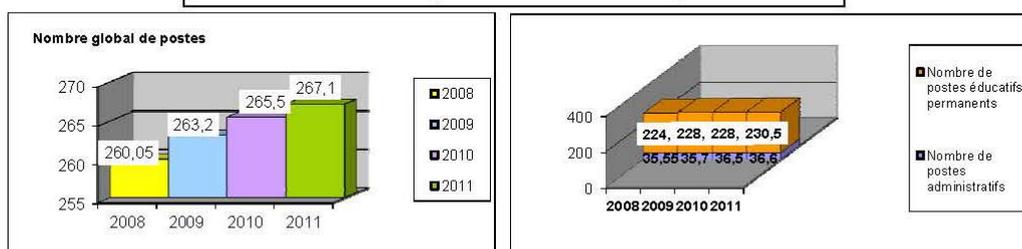
Présentation de la Prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis

La prévention spécialisée est une intervention de proximité qui s'adresse aux jeunes en difficultés dans leurs espaces de vie, selon les principes de non mandat, d'anonymat, de libre-adhésion des jeunes et non-institutionnalisation des actions. Elle s'inscrit dans le cadre des actions de prévention en protection de l'enfance.

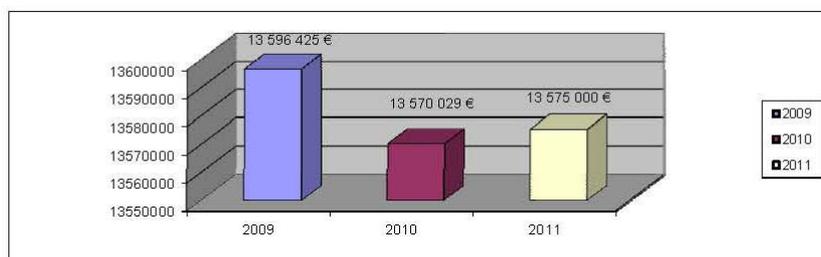
Elle représente :

9 associations et/ou services de prévention spécialisée, qui interviennent sur 25 villes et 55 quartiers, ainsi qu'une 1 équipe qui intervient en direction des jeunes tsiganes

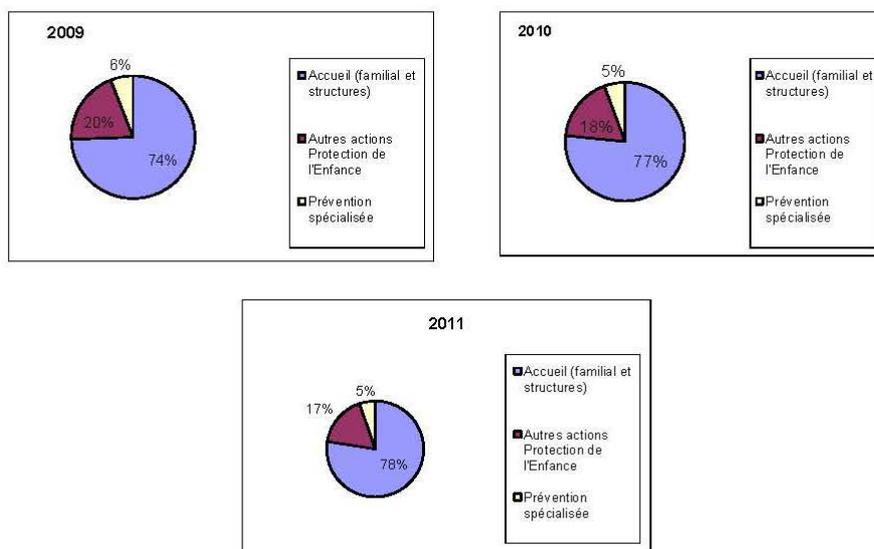
Evolution 2008-2009-2010-2011 des effectifs en personnel



Evolution du budget départemental voté pour la prévention spécialisée 2009-2010-2011



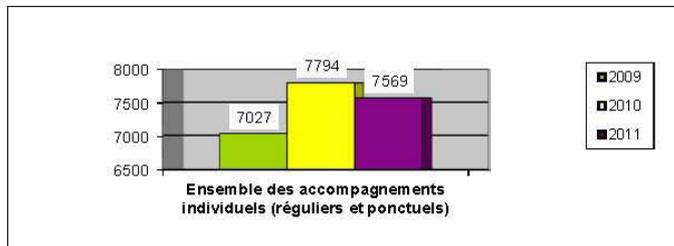
Part de la prévention dans le budget global de la Protection de l'Enfance 2009-2010-2011



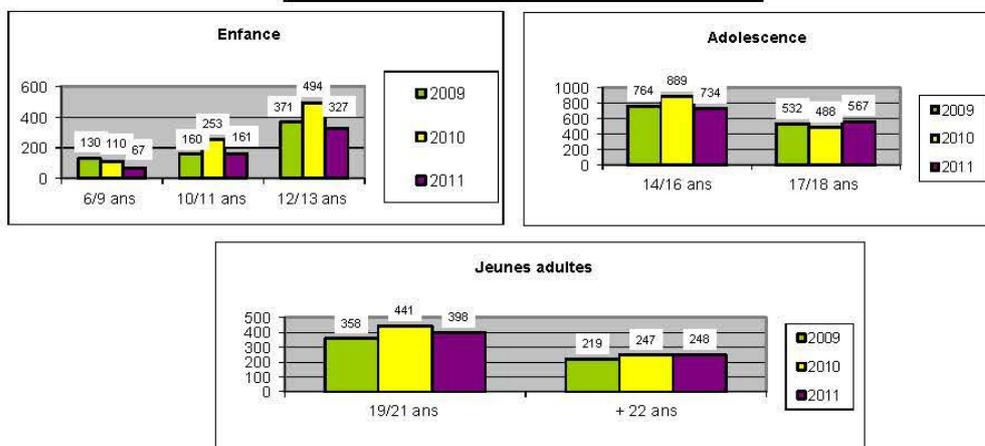
Présentation de la Prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis

Données sur l'activité de la Prévention spécialisée 2009-2010-2011

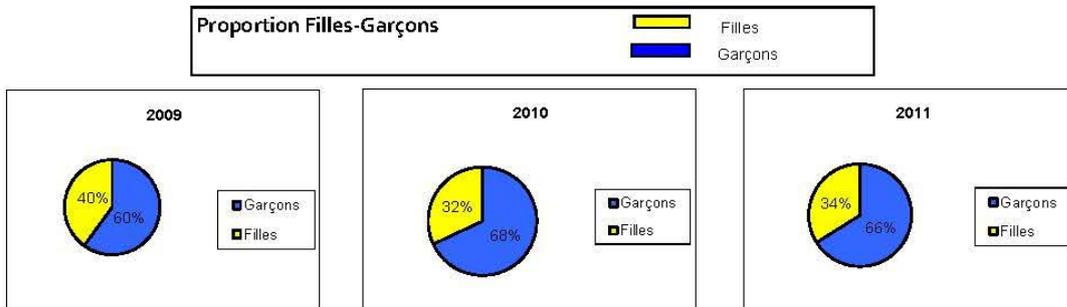
Evolution des accompagnements individuels réguliers et ponctuels
2009-2010-2011



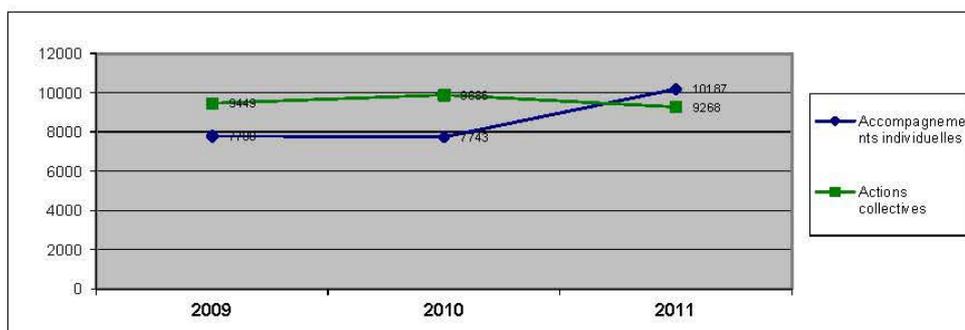
Evolution par tranches d'âges



Proportion Filles-Garçons



Evolution des accompagnements individuels et collectifs
2009-2010-2011

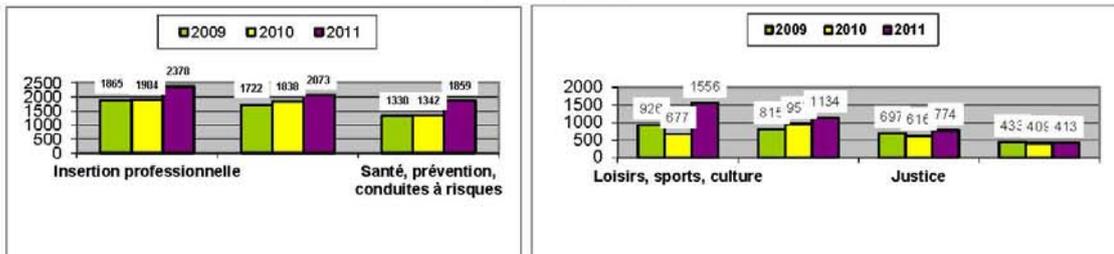


Présentation de la Prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis

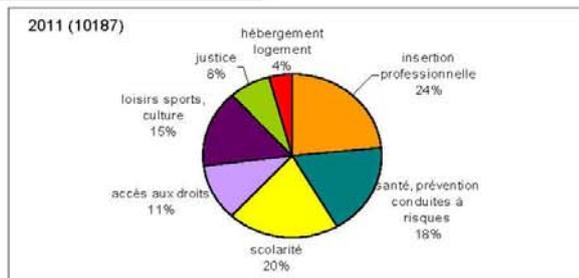
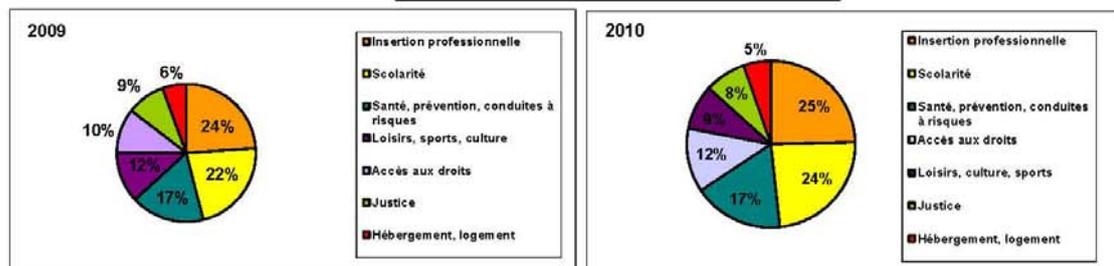
Données sur l'activité de la Prévention spécialisée 2009-2010-2011

Accompagnements individuels 2009-2010-2011

Evolution

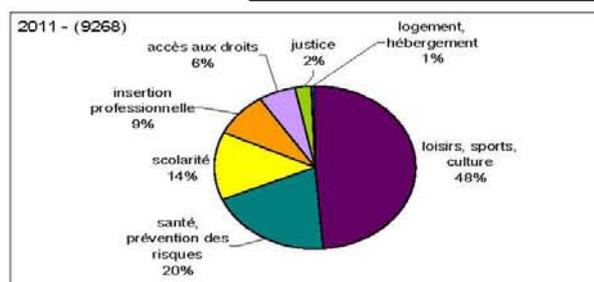
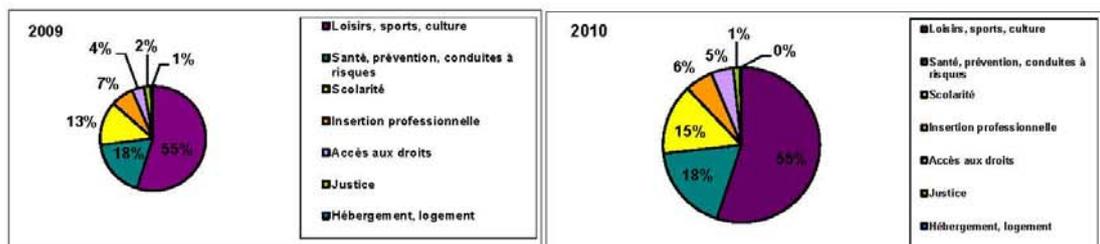


Répartition par thématiques



Accompagnements collectifs 2009-2010-2011

Répartition par thématiques



Présentation de la Prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis

- Extrait du bilan d'activité 2011 de la Prévention spécialisée -

Les dotations couvrent essentiellement les coûts en personnel. En 2011, l'effectif total des associations s'élevait à 266,5 ETP, dont 230,5 postes éducatifs (chef de services et éducateurs)

Le nombre des **accompagnements individuels** menés par les équipes de prévention spécialisée est en légère baisse par rapport à 2010 : 7570 jeunes ont été concernés en 2011, soit 2,8% de jeunes de moins qu'en 2010. Parmi ces accompagnements, 51 % sont réguliers et 49% ponctuels. Sur cet ensemble, 33% constituent de nouveaux accompagnements (en baisse par rapport à l'an dernier de 4%).

Concernant les tranches d'âges, la part des 10-16 ans, représente 42% des accompagnements, soit une baisse de 6% par rapport à l'an dernier, alors qu'une tendance régulière à l'augmentation de cette tranche d'âge était constatée les années précédentes. La part des jeunes majeurs (en particulier les 17-19 ans) est en légère augmentation : les plus de 18 ans représentent 35% des accompagnements, pour 31% l'an dernier.

La part des jeunes filles accompagnées augmente légèrement, puisqu'elle atteint 34,5% pour 32% en 2010. Malgré cette évolution, la proportion de jeunes filles accompagnées représente toujours globalement environ 1/3 de l'ensemble des accompagnements.

Malgré la baisse du nombre de jeunes concernés, le nombre d'accompagnements réalisés en individuel est en hausse sur l'ensemble des thématiques et en particulier les trois premières : insertion professionnelle, scolarité, prévention des conduites à risques-santé. Ces trois thématiques représentent respectivement chacune 23%, 20% et 18% des problématiques abordées dans ces accompagnements, soit globalement les mêmes proportions que les années précédentes. Viennent ensuite celles de l'accès aux droits et à la citoyenneté (12% identique) et de la justice (8% identique).

Le nombre de jeunes concernés par des **actions collectives** est en baisse (9268 jeunes, contre 9886 en 2010). Ces dernières recouvrent pour les plus significatives les sports-loisirs-culture (48%), la scolarité (14%, même proportion que l'an dernier), la santé et la prévention des risques (18%), l'insertion professionnelle (9, en hausse%), l'accès aux droits et la citoyenneté (6%).

Le nombre de polysuivis (accompagnements en lien avec d'autres acteurs), est en hausse confirmant une tendance constatée l'an dernier, puisqu'ils concernent 3234 jeunes, pour 3196 l'an dernier.

Le nombre de parents accompagnés en lien avec les jeunes est également en hausse, comme les années précédentes, et concerne 2325 parents.

En résumé, les données font apparaître :

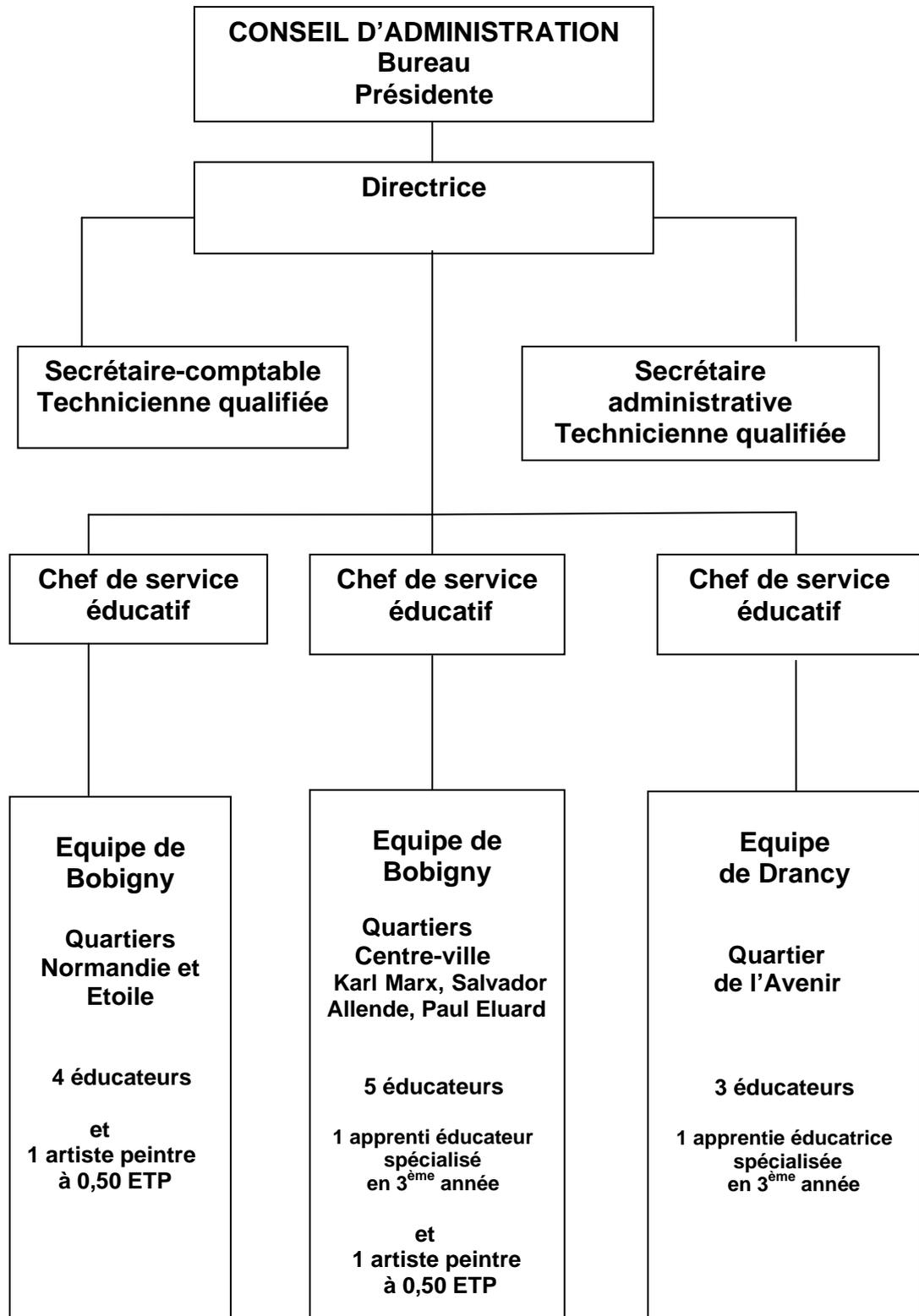
- une légère baisse du nombre de jeunes concernés par les accompagnements individuels, constatée également sur les actions collectives. Cette baisse peut s'expliquer en partie par les vacances de postes (19 ETP en fin d'année) et des renouvellements importants dus aux départs de professionnels sur certaines équipes.
- un accroissement des accompagnements sur les tranches d'âges plus élevées qui peut s'expliquer d'une part, par la poursuite des accompagnements engagés l'année précédente, mais aussi par une fragilisation globale sur les territoires des réponses apportées aux jeunes majeurs et constatées par les associations ;
- une légère augmentation du nombre de jeunes filles et des parents accompagnés
- une augmentation des polysuivis qui témoigne d'un travail accru de complémentarité autour des situations individuelles avec les autres partenaires.

Le personnel

En 2011, le nombre de professionnels diplômés de l'éducation spécialisée sur le département concerne 4,2% des éducateurs en poste et reste stable (4,3% l'an dernier). Au total 52% des professionnels sont diplômés du travail social (pour 55% l'an dernier), soit une relative baisse constatée de la proportion du personnel qualifié, qui fluctue en fonction du renouvellement des professionnels. Le Département et les associations poursuivent l'objectif de soutenir la qualification et la professionnalisation des équipes intervenant sur les territoires.

Annexe 3

Organigramme de Vie et Cité



Annexe 4

Listing des acteurs sollicités à participer au dispositif dans le cadre du projet

Les acteurs de la protection de l'enfance :

- L'ASE
- Le service social de secteur (la DPAS)
- Le service social scolaire
- La PMI
- Etap'ado

Les acteurs de la justice :

- Le Service Territorial Educatif de Milieu Ouvert de la PJJ (STEMO)
- Le Service Educatif Auprès du Tribunal (SEAT)
- Les associations habilitées à mettre en œuvre des mesures AEMO

Les acteurs de l'Education Nationale :

- Les collègues
- Le Centre d'Information et d'Orientation
- La Mission Générale d'Insertion

Les acteurs de l'insertion :

- La mission locale
- Le service municipal insertion de Bobigny
- L'Espace Dynamique d'Insertion Nord Ouest
- Pôle Emploi

Les acteurs de la parentalité :

- La maison des parents
- L'association Saga

Les acteurs de la santé et de la prévention des conduites à risques:

- La maison des adolescents « Casita »
- Tête à tête

- EVAF (Espace Vie Au Féminin)

Les acteurs municipaux :

- Le service de la jeunesse
- Le service enfance
- Le service de la tranquillité publique (les ALMS : agents de liaison de médiation sociale)
- Le service des sports

Annexe 5

Listing des acteurs composant le groupe de projet

- La directrice d'Étap'ado de l'ADSEA 93 (Association Départementale de la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence) ;
- Le directeur du Service Territorial Educatif de Milieu Ouvert (STEMO) de la PJJ, relatif à la commune de Bobigny ;
- La directrice du CIO de Bobigny ;
- La responsable de l'antenne de Bobigny de la Mission locale intercommunale ;
- La directrice du service municipal de l'Éducation de Bobigny ;
- Le directeur du service municipal de l'Enfance de Bobigny ;
- Moi-même, directrice de l'association Vie et Cité.

Annexe 6

Listing des acteurs sollicités à participer au comité de pilotage

- La responsable du Bureau Prévention au Conseil général ;
- Une responsable du service de l'Aide Sociale à l'Enfance au Conseil Général ;
- Une responsable de la DPAS au Conseil Général (Direction Prévention de l'Action Sociale) ;
- La responsable de l'Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance ;
- Le directeur territorial de la Protection Judiciaire de la Jeunesse ;
- Un représentant de l'Inspection Académique ;
- La coordonnatrice départementale du service social scolaire ;
- Le délégué du Préfet référent des quartiers du centre de Bobigny ;
- Le directeur du service municipal de la jeunesse et des sports de Bobigny ;
- Le responsable du service municipal de la politique de la ville de Bobigny ;
- Un professionnel de la mission départementale de prévention des conduites à risques ;
- La direction de l'association départementale Profession Banlieue ;
- Un administrateur de Vie et Cité ;
- Un chef de service éducatif de Vie et Cité ;
- Moi-même, directrice de Vie et cité.

| | | |
|---|---------|---------------|
| WARGNIER | Yannick | Novembre 2012 |
| Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARIF | | |
| Piloter une intervention sociale globale territorialisée au bénéfice de l'utilisateur de prévention spécialisée en Seine-Saint-Denis : De la concertation à la co-construction partenariale | | |
| <p>Résumé :</p> <p>Constitutive de la protection de l'enfance, la Prévention Spécialisée met en œuvre une action de proximité au sein de quartiers ciblés. S'adressant à des adolescents en rupture ou en grande difficulté, et leurs familles, elle se distingue par une approche et une méthodologie répondant aux spécificités du public qu'elle vise.</p> <p>L'accompagnement social – individuel, collectif et familial – prend en compte l'adolescent dans sa globalité et appelle l'intervention de professionnels agissant dans différents secteurs, sur un même territoire ; une nécessité sensiblement renforcée par la complexification des problématiques et le durcissement du contexte sociétal, au sein duquel la prévention spécialisée situe son action aujourd'hui.</p> <p>Certes les évolutions législatives préconisent la mise en synergie de l'ensemble des acteurs locaux et encouragent de nouvelles interactions et mutualisations, dans l'intérêt de l'utilisateur.</p> <p>Mais le partenariat ne se décrète pas et il se perpétue, sur le terrain, une culture du travail social empreinte d'une vision parcellaire, quasi « corporatiste », peu propice à l'émergence d'une co-construction partenariale territorialisée.</p> <p>Convaincue que la pluralité des logiques d'acteurs et la diversité des ressources peuvent profiter à l'optimisation du projet personnalisé de l'adolescent en rupture, je me propose d'initier une démarche de projet au cœur de nos territoires d'intervention en Seine-Saint-Denis : créer et piloter un dispositif d'approche constructiviste, favorable à la mise en œuvre d'une nouvelle forme de « travail ensemble », avec les différents professionnels, et avec l'utilisateur.</p> <p>Notre identité associative, notre inscription à la croisée de différentes politiques publiques et notre bonne inscription au sein des réseaux locaux constitueront d'importants leviers pour conduire et mener à bien ce processus, au terme duquel de nouvelles pratiques professionnelles devraient s'incarner, au bénéfice de notre public de prévention spécialisée.</p> | | |
| <p>Mots clés :</p> <p>Accompagnement social, Action Sociale, Adolescents, Conseil général, Délinquance juvénile, Dispositif, Méthode projet, Mutualisation, Partenariat, Prévention spécialisée, Protection de l'enfance en danger, Quartier, Territorialisation, Zone urbaine sensible.</p> | | |
| <p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p> | | |

