



**L'actualisation des pratiques et projets éducatifs en
prévention spécialisée du fait de l'évaluation interne**

Fabienne SEBAN

2014

cafdes



Remerciements

En préambule, je souhaite adresser mes plus profonds remerciements à toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à l'élaboration de ce mémoire.

En premier lieu, ma plus profonde reconnaissance va à mes professeurs pour les enseignements et le questionnement qu'ils ont suscité,

Tout particulièrement, à mon mari et ma fille pour avoir vécu aux rythmes de mes études et offert un soutien inconditionnel dans les moments difficiles,

A ma famille et à mes amis pour avoir accueilli mon désir de formation avec bienveillance et accepter mon manque de disponibilité,

A ma collègue, Maryse, pour sa solidarité, son écoute et nos échanges sur le travail engagé,

A Julie pour son enthousiasme et son précieux travail de relecture et de correction,

Enfin, je souhaite conclure ces remerciements, par une pensée pour les jeunes et leurs familles qui m'ont inspiré ce mémoire et l'ont rendu possible.

Sommaire

Introduction	1
1 LA PRÉVENTION SPÉCIALISÉE, UN SECTEUR EN MUTATION	5
1.1 GENÈSE D'UNE INTERVENTION SOCIO-ÉDUCATIVE	5
1.2 LES ENJEUX DE LA DÉCENTRALISATION	8
1.2.1 Une évolution multidimensionnelle	8
1.2.2 La prévention, une responsabilité partagée	11
1.2.3 Des valeurs éthiques interpellées	12
1.3 UNE DEMANDE SOCIALE IMPRÉVISIBLE ET MULTIFORME	14
1.3.1 Une intervention au cas par cas	15
1.3.2 Les jeunes en question : quelle identité ?	16
1.4 UNE POLITIQUE DÉPARTEMENTALE AFFIRMÉE	19
1.4.1 Un portage associatif avec un mandat territorialisé	19
1.4.2 L'enjeu de l'habilitation	20
1.4.3 Priorité éducative et contractualisation	21
1.4.4 La ZUS, une communauté de vie	23
2 VIRY GRIGNY PRÉVENTION	27
2.1 UNE IDENTITÉ ASSOCIATIVE RENOUVELÉE	27
2.1.1 Une organisation à dimension humaine	28
2.1.2 Les jeunes du service rencontrés ou accompagnés	33
2.2 DES PRATIQUES ET DES PROJETS ÉDUCATIFS DIVERSIFIÉS	36
2.2.1 Une offre de service personnalisée	37
2.2.2 L'auto-évaluation, un outil incontournable	39
2.2.3 Une dynamique d'équipe coordonnée	40
2.3 DES SIGNES DE TENSIONS IDENTIFIÉS	41
2.3.1 La coopération, entre limites et complémentarités	43
2.3.2 Des relations conflictuelles impactant la qualité de la prise en charge	44
2.4 LA GESTION DE L'OFFRE DE SERVICE, UNE STRATÉGIE D'ACTEURS	48
2.4.1 Une zone d'incertitude : l'accueil du public	48
2.4.2 Les dynamiques et les stratégies identitaires	50
2.4.3 Les valeurs et représentations partagées	53

3	L'ACTUALISATION DES PRATIQUES ET DES PROJETS ÉDUCATIFS DU FAIT DE L'ÉVALUATION INTERNE	55
3.1	IMPULSER UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT	55
3.1.1	Un management stratégique	56
3.1.2	L'évaluation, une démarche volontariste et participative	59
3.1.3	Des indicateurs de progression à exploiter	61
3.1.4	Piloter une démarche d'évaluation continue de la qualité	62
3.2	LA REMOBILISATION DES PROFESSIONNELS	65
3.2.1	La formation continue, une obligation légale et morale	65
3.2.2	Une politique de mutualisation des pratiques	68
3.2.3	La construction d'une identité de métier collective	70
3.2.4	Un enjeu, l'intégration des professionnels	71
3.3	DÉVELOPPER UNE COHÉRENCE DES ACTEURS INTER- INSTITUTIONNELS	73
3.3.1	Un pilotage coopératif des acteurs du réseau	74
3.3.2	Communiquer sur le savoir-faire	76
3.4	LE PROJET DE SERVICE, VECTEUR DE SENS	77
3.4.1	Une coopération entre les acteurs de l'association : Du sens aux pratiques	77
	Conclusion	81
	Bibliographie.....	83
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AED	Aide Educative à Domicile
AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert
ANESM	Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des Etablissements et des Services sociaux et Médico-sociaux
ANRU	Agence Nationale de Rénovation Urbaine
ARS	Agence Régionale de Santé
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
BEP	Brevet d'Etudes Professionnelles
BFA	Budget Formation Adhérent
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
CALE	Communauté d'Agglomération les Lacs de l'Essonne
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CJM	Contrat de Jeune Majeur
CLSPD	Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance
CMPP	Centre Médico Psycho Pédagogique
CNLAPS	Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée
CRIP	Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes
CROSMS	Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale
CTPS	Conseil Technique des Clubs et Equipes de Prévention Spécialisée
DEES	Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé
DEIS	Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale
DGF	Dotation Globale de Financement
DSB	Dispositif de Soutien de Branche
DSU	Développement Social Urbain
DUERP	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
DUT	Diplôme Universitaire de Technologie

EPCI	Établissement Public de Coopération Intercommunale
ETP	Emploi à Temps Complet
ESSMS	Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
GCSMS	Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale
GIP	Groupement d'Intérêt Public
HPST	Hôpital, Patients, Santé, Territoire
ICARES	Indicateurs et CARtographie Essonnienne du Social
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IRIS	Ilots Regroupés pour l'Information Statistique
MJC	Maison des Jeunes et de la Culture
ONED	Observatoire National de l'Enfance en Danger
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PAEJ	Point d'Accueil et d'Ecoute Jeunes
PNRU	Programme National de Rénovation Urbaine
PRE	Programme de Réussite Éducative
RBPP	Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
RSA	Revenu de Solidarité Active
SYNEAS	Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNIOSS	Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
ZUS	Zones Urbaines Sensibles

Introduction

Directrice d'un service de prévention spécialisée, j'ai été amené en 2004, à conduire un changement dans le cadre d'un projet de fusion création, suite à un nouveau schéma départemental de prévention spécialisée en Essonne. Ce projet devait prendre en compte un « territoire d'action concertée » constituée de deux communes, une prise en charge étendue aux jeunes âgés de 11 à 21 ans pour une prévention des risques de marginalisation plus précoce, et le personnel des deux associations préexistantes.

Des textes fondateurs de 1972 à l'évolution des politiques publiques, la prise en compte de la dimension familiale dans l'accompagnement des jeunes, l'ouverture sur les partenaires extérieurs et le partage d'informations dans l'intérêt de l'enfant témoignent de la mutation du secteur de la prévention spécialisée auquel je souscris et dont s'inspirent le projet associatif et le projet de service de l'association.

La prévention spécialisée depuis sa création souffre d'un manque de lisibilité pour les élus politiques du fait des principes même de l'action et de l'absence d'outils d'évaluation. Action sociale facultative de la protection de l'enfance, les départements ont souhaité transformer les modes d'intervention, aux évolutions contextuelles (nouveaux territoires élargis, évolution des besoins du public).

Dans la continuité de ces évolutions législatives, la régularisation du service de prévention spécialisée et son habilitation¹ dans le cadre d'une procédure de passage en CROSMS² ont refondé les contours de la contractualisation et le mode de financement.

Le développement des situations de déscolarisation et des conduites à risques à l'adolescence, le rajeunissement du public et le travail auprès des familles, modifient les pratiques éducatives en prévention spécialisée et le métier de l'éducateur.

La prévention spécialisée doit s'adapter ou se voir contraindre à des coupes budgétaires ou des déconventionnements dans un contexte de crise conjoncturelle.

¹ Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires. Journal officiel n°0167 du 22 juillet 2009 (visité le 21.06.2014), disponible en ligne: http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20090722&numTexte=1&pageDebut=12184&pageFin=12244

² Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale

Sous convention quinquennale arrivée à son terme, les orientations départementales d'austérité budgétaire, présagent une réforme du schéma de la prévention spécialisée. Des réductions de moyens s'opèrent, ce qui exige une grande vigilance de notre part et des capacités d'adaptation.

Les incertitudes du devenir du secteur et du contexte social, la complexité des besoins et des problématiques du public, les difficultés inhérentes à l'environnement professionnel, et la réduction des moyens éducatifs, viennent impacter le sens de l'action des professionnels et la qualité de l'accompagnement éducatif. Les associations de prévention spécialisée sont aussi confrontées aux stratégies d'évitement de leurs partenaires naturels (les Maisons Départementales de la Solidarité – Mission Locale) elles-mêmes impactées par l'inflation de la demande sociale et des effectifs en décline, et la rationalisation des moyens budgétaires.

La démobilisation des professionnels du côté d'un sentiment d'impuissance à combattre les maux de la société, se manifeste par un burn out des salariés présents de longue date, un certain fatalisme qui laisse dans l'ombre les réelles avancées de parcours de jeunes, et un repli sur soi.

Aussi, au regard de la problématique exposée, je m'interroge sur les axes à privilégier pour redynamiser la prise en charge globale et les modes d'intervention auprès des usagers du service de prévention spécialisée, dans un contexte en mutation et de démobilisation professionnelle ?

Dit autrement, dans quelles mesures la direction peut-elle accompagner les professionnels dans une revalorisation de leur cœur de métier et favoriser des projets d'action qui prennent en compte un équilibre entre l'immersion dans le milieu de vie du jeune, une approche éducative des groupes et la conduite d'accompagnement individuel dans une démarche instituante ?

Mais avant d'envisager des pistes d'action, il me faut approfondir le travail d'analyse et de compréhension des raisons organisationnelles et sociales susceptibles d'expliquer le fatalisme (burnout³, lassitude) de l'équipe mais aussi de repérer les éventuelles ressources sociales cachées à même d'être activées demain pour redynamiser l'ensemble.

³ En français, épuisement professionnel.

A ce propos, une opportunité se présente à moi, je suis en effet mandatée par le conseil d'administration pour initier la démarche d'évaluation interne des activités et de la qualité prestations selon les recommandations de l'ANESM⁴. Je compte m'appuyer sur cette obligation pour l'appréhender comme une opportunité et en faire un levier dans la conduite du changement des pratiques professionnelles et un réel outil de management des équipes au service du projet institutionnel.

Ce travail va s'appuyer sur la démarche méthodologique du diagnostic sociologique pour analyser la structure⁵ formelle de mon organisation mais aussi la structure informelle, formuler des hypothèses qui me permettront de dégager des préconisations en vue des changements à opérer.

⁴ Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des Etablissements et des Services Sociaux et Médico-Sociaux accompagne les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe, instituée par la loi du 2 janvier 2002.

⁵ MINTZBERG H., 1989, Paris, « *Management, voyage au centre des organisations* » Les Editions d'organisation, 544 p

1 LA PRÉVENTION SPÉCIALISÉE, UN SECTEUR EN MUTATION

Il m'apparaît important dans cette première partie de faire un rappel historique de ce qui a été à l'origine de la création de la prévention spécialisée. Cela pour comprendre la place qu'elle occupe dans le champ des politiques publiques et son évolution près de quarante ans après. Comment la prévention spécialisée s'inscrit dans le champ de la prévention et de la protection de l'enfance, de l'évaluation ? Quelles sont ses modalités d'intervention en direction du public jeune en voie de marginalisation et ses capacités d'adaptation aux besoins de l'utilisateur ?

1.1 GENÈSE D'UNE INTERVENTION SOCIO-ÉDUCATIVE

□ De 1945 à 1970.

La prévention spécialisée est une forme d'action originale du champ de l'éducation spécialisée qui s'origine aux lendemains de la seconde guerre mondiale. Les bouleversements orchestrés par la guerre apportent un nouveau regard sur la protection de l'enfance et la justice des mineurs. Des orphelins, des enfants vagabonds ayant élu domicile dans la rue en font leur lieu de vie, de survie et d'actes délinquants. La Loi du 22 juillet 1912 qui avait pour objet de réprimer les délits de l'enfance et de limiter la délinquance juvénile sera réformée par l'ordonnance du 02 février 1945⁶ qui affirme la primauté de l'éducatif sur le répressif, une atténuation de responsabilité du mineur en fonction de son âge.

Cette ordonnance dans son préambule, reconnaît, *« qu'il est peu de problèmes aussi graves que ceux qui concernent la protection de l'enfance et, parmi eux, ceux qui ont trait au sort de l'enfance traduite en justice. La France n'est pas assez riche d'enfants pour qu'elle ait le droit de négliger tout ce qui peut en faire des êtres sains »*. La justice y est présentée comme ayant un devoir de rééducation, mais ne concerne pas, tous ceux qui pourraient en bénéficier.

Ainsi le législateur constate que les moyens de l'ordonnance de 1945 *« sont refusés à de nombreux enfants que leurs conditions de vie mettent en danger physique ou moral, que leur situation ou leur état prédestine à la délinquance et aux formes graves de l'inadaptation sociale »*⁷. La vision de l'enfant se modifie vers celle d'un individu qu'il faut éduquer, voire rééduquer.

⁶ Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante

⁷ Ordonnance n° 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger, <http://oned.gouv.fr/historique>

C'est dans un esprit de rénovation et de modernisation de la justice des mineurs, que sont créés des tribunaux pour enfants et un juge spécialisé chargé de la justice pénale des mineurs dont le domaine d'intervention sera étendu à l'enfance en danger. Le juge pour enfant est principalement chargé de la mise en œuvre des mesures d'assistance éducative *“si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur sont en danger ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises” (art 375 du code civil).*

Une évolution des mentalités et du regard sur l'enfant et le délinquant, amène le législateur à trouver de nouvelles solutions pour les jeunes aux problématiques plus compliquées. Les objectifs de l'action de prévention divergent entre réparation et traitement des ruptures avec les institutions ou de protection des influences néfastes. C'est dans un contexte expérimental de clubs d'enfants, de foyers d'accueil que va germer l'idée d'un nouveau type d'actions, impulsée par des personnalités tels F. Deligny⁸ et H. Flavigny⁹, J. Chazal¹⁰, et des bénévoles. Aussi c'est en recherchant des réponses aux difficultés des jeunes autres que des prises en charges judiciaires et d'une critique institutionnelle de la prise en charge individuelle, que vont se développer les équipes de prévention et l'activité des « éducateurs de rue ».

Dans les années soixante, des rencontres et des échanges entre professionnels et bénévoles autour d'expériences (hébergement, conduite automobile, chantier) et de pratiques de rue vont favoriser le regroupement d'acteurs associatifs privés. Un certain nombre de questions émergent des promoteurs pour classifier le champ d'exercice de l'action, les méthodes et objectifs devant une diversité des pratiques. Des éducateurs témoignent de leur action en s'implantant dans des quartiers définis *« comme des foyers de délinquance et d'inadaptation...où se multiplient les vols, les tapages nocturnes, les bagarres entre bandes de jeunes....Ceci exige de l'éducateur qu'il pénètre ce secteur... descende dans la rue pour acquérir une connaissance exacte des jeunes et de leurs besoins »*. Ainsi cette démarche d'immersion est présentée comme un moyen efficace de *« supprimer les réactions antisociales des jeunes et leur permettre de s'épanouir¹¹»*.

Les pouvoirs publics vont réagir par deux circulaires l'une en date du 20 avril 1959 qui recommande le financement de la prévention spécialisée, sur les fonds de l'Aide Sociale

⁸ Fernand Deligny (1913-1996), pédagogue et écrivain, est une des principales figures de l'éducation spécialisée.

⁹ Hubert Flavigny, (1917-1992), Psychiatre, professeur de pédopsychiatrie, est un des pionniers de la prévention spécialisée.

¹⁰ Jean Chazal (1907-1991), Juge pour enfant et théoricien de la justice des mineurs

¹¹ Extrait d'un article de Liaisons, n° 29, janvier 59, remis lors des assises de la prévention spécialisée en octobre 2002.

à l'Enfance et une autre émanant du Ministère de la santé, en septembre 1960 qui définit le public ainsi : *une population cible des actions des clubs et équipes de prévention constituée « d'éléments a-sociaux ou anti-sociaux qui vivent isolés ou en petits groupes, refusant d'entrer dans tout autre groupement de jeunesse ».*

Le Comité National des Clubs et Equipes de Prévention créé en mai 1963 contre l'inadaptation sociale de la jeunesse aura la vocation d'organiser la prévention spécialisée et de recenser les formes d'engagement auprès des jeunes les plus exclus. De cette analyse se dégage une méthodologie d'une action éducative non mandatée et non nominative qui s'exerce librement dans le milieu de vie des jeunes et avec leur participation. Les conditions du financement et de l'attribution des subventions sont définies dans la même année, et vont marquer les signes de reconnaissance officielle d'une action spécialisée. Tantôt rattachée au Ministère de la Jeunesse et des Sports, la prévention spécialisée sera ensuite sous la tutelle du Ministère de la Santé et plus particulièrement au secteur de l'Aide Sociale à l'Enfance. Le décret n° 70-919 du 9 septembre 1970 relatif à la coordination en matière d'adaptation et de réadaptation constitue par ailleurs l'un des premiers textes, fondateur de la Prévention spécialisée. Il instaure un Comité interministériel chargé de définir la politique de prévention et de réadaptation en faveur des personnes handicapées ou inadaptées.

❑ *De l'Institutionnalité au développement (1972-1981)*

L'accroissement du nombre de bandes de jeunes et les travaux des différents acteurs, vont créer les conditions au développement de la prévention spécialisée et la sortir de son isolement des autres actions de prévention de l'inadaptation. Une nouvelle association dénommée, Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée (CNLAPS) créée dans le contexte des années 1970, va fédérer des associations de petite taille, sur le territoire national.

En 1972, les associations sont au nombre de 98, en 1996 on en compte 351 environ. Cet organisme joue un rôle important de liaison, d'information dans le secteur de la prévention spécialisée. Il impulse un travail de recherche à destination des professionnels et des politiques sur le travail éducatif mené sur le terrain et auprès du public. Sur la scène européenne et internationale, le CNLAPS conduit un travail de recherche sur le travail de rue.

C'est l'arrêté du 4 juillet 1972 et ses huit circulaires d'application qui vont constituer les fondements théoriques et méthodologiques de l'intervention. Les trois premiers articles évoquent la création d'un Conseil Technique des Clubs et Equipes de Prévention (CTPS),

ses missions, sa composition et son organisation, modifiés par un arrêté du 11 mars 1986, qui confie à cette instance consultative la détermination de ses méthodes de travail et son règlement intérieur.

Cet arrêté définit les missions des Clubs et Equipes de Prévention, leur agrément et leur financement, les moyens en personnel qualifiés, les modes de collaboration avec les autres services sociaux. Sont ainsi « *agréés les organismes qui, implantés dans un milieu où les phénomènes d'inadaptation 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 compétentes en matière de prévention* » (art.5).

Le travail de rue est reconnu comme une modalité d'approche des populations à partir de laquelle les professionnels vont mettre en œuvre des actions diversifiées, et plus particulièrement centrées sur l'insertion par l'économique.

1.2 LES ENJEUX DE LA DÉCENTRALISATION

1.2.1 Une évolution multidimensionnelle

Le transfert de compétences orchestré par les lois de décentralisation, de l'Etat vers les collectivités territoriales, confie aux départements l'aide sociale légale et la prévention sanitaire et apportent des modifications à la loi du 30 juin 1975¹². La loi de décentralisation du 22 juillet 83, intègre la prévention spécialisée dans les compétences départementales. La loi du 6 janvier 1986 rattache la prévention spécialisée au dispositif administratif départemental (article 45 du CASF) dont l'une des missions consiste à mettre en œuvre des actions collectives qui sera complétée par l'article L. 121-2 du CASF.

Il qui précise que « *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:*

¹² Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, disponible sur internet, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000699217>

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.

De fait, la prévention spécialisée renforce sa collaboration avec le département et sa légitimité. Cependant, la prévention spécialisée demeure une compétence non obligatoire et son financement est une variable d'ajustement budgétaire dans des périodes d'économie financière.

Parallèlement, le partenariat interinstitutionnel de l'action sociale se développe avec la politique de la ville¹³, dans le domaine du logement, de l'emploi, de la sécurité et de la prévention de la délinquance, de l'égalité des chances. La mission de cette politique publique consiste à la réduction des inégalités sociales sur le territoire et des phénomènes d'exclusion des populations défavorisées, par un ensemble de dispositifs de Développement Social Urbain (DSU).

Des quartiers défavorisés sont baptisés en « *Zones Urbaines Sensibles* » (ZUS), où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, en fonction de critères économiques, démographiques, de ressources des habitants, de flux migratoires. Elles sont « *caractérisées par la présence de grands ensembles ou de quartiers d'habitat dégradé et par un déséquilibre accentué entre l'habitat et l'emploi. Elles comprennent les zones de redynamisation urbaine et les zones franches urbaines* »¹⁴. Nombre de dispositifs se succéderont dans le but d'une plus grande mixité sociale des populations sur des zones géographiques, de rénovation du bâti et de l'espace urbain dans le cadre du Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU).

Certaines banlieues sont comparées à des ghettos, des zones de « relégation », des poches de concentration des minorités. La référence territoriale devient le nouveau

¹³ L'art. 1er de la loi du 14 novembre 1996 relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville définit la politique de la ville et son cadre opérationnel.

¹⁴ Ibid, Article 2.

visage de la pauvreté et de l'exclusion. Les travaux de l'Observatoire National de la Pauvreté et l'Exclusion Sociale (ONPES)¹⁵ cherche à « *définir où se concentre la pauvreté et ses évolutions récentes, ainsi que les formes différenciées selon lesquelles elle (la pauvreté) se manifeste sur le territoire national, en fonction des dynamiques à l'œuvre* ». ¹⁶

J'entends par le terme de secteur en « mutation », un secteur qui opère un changement radical dans la place au sein de l'action sociale et des structures sociales. Un secteur qui s'ouvre aux échanges avec le partenariat inter institutionnel, même si cela requiert un cadre offrant toutes les garanties du respect du droit de l'utilisateur. Une évolution profonde de la prise en compte de la dimension familiale dans l'accompagnement des jeunes « mineurs » du fait du rajeunissement du public et des nouvelles formes de marginalisation ; la survenue d'une formalisation d'outils d'évaluation des activités pour une meilleure lisibilité de l'action de prévention spécialisée, historiquement centrée sur elle-même et ainsi mesurer son efficacité au regard des besoins du public ciblé et de la commande publique.

Au terme de la décentralisation, les années 2000 vont révolutionner les institutions du secteur social et médico-social. La loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale¹⁷ modifie profondément la place du bénéficiaire et introduit de nouvelles règles et procédures. Le respect des droits de l'utilisateur, la promotion de l'innovation sociale et médico-sociale et les procédures de pilotage des établissements et services y occupent une place centrale et prépondérante.

L'évolution de la prévention spécialisée s'inscrit aussi dans l'ère de rénovation du secteur social et médico-social et modifie en profondeur le panorama de la prévention spécialisée, souvent mis à part du secteur de l'éducation spécialisée. Les équipes de prévention spécialisée par une ordonnance du 1^{er} décembre 2005¹⁸ ne sont pas soumises aux articles L. 311-4 à 7 du CASF relatifs au livret d'accueil comprenant une charte des droits et libertés de la personne accueillie, le contrat de séjour, personne qualifiée aidant le bénéficiaire à faire valoir ses droits, le règlement de fonctionnement, le Conseil de la Vie

¹⁵ L'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale a été créé par la loi d'orientation n° 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions (article 153).

¹⁶ Les travaux de l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale 2001-2002, Paris, La Documentation Française, 2002, 586 p.

¹⁷ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, disponible sur internet, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

¹⁸ Ordonnance n° 2005-1477 du 1^{er} décembre 2005 portant diverses dispositions relatives aux procédures d'admission à l'aide sociale et aux établissements et services sociaux et médico-sociaux

Sociale, du fait de la spécificité de la mission. Elles doivent élaborer un projet associatif sur lequel s'adosse un projet de service, répondre aux règles de l'évaluation interne et externe mais peuvent néanmoins mettre ces outils en œuvre selon la volonté des gestionnaires.

1.2.2 La prévention, une responsabilité partagée

Il est courant d'entendre l'expression « les faits précèdent la loi ». Ainsi en 2005, l'efficacité du dispositif de protection de l'enfance, suite aux procès d'Angers et Outreau relatant des atrocités et des mauvais traitements d'enfants par des adultes, a été interrogée. L'opinion publique a été touchée par la teneur des faits et le sentiment d'un immobilisme des acteurs sociaux.

Comment faire en sorte que ces situations ne se reproduisent plus et que l'information circule mieux entre professionnels ? La réactualisation de la loi s'imposait pour améliorer la coordination et le décloisonnement des services et l'évaluation des situations en amont. Une mobilisation nationale portée par « *l'Appel des 100* »¹⁹ conjure à une refonte du dispositif et à une loi d'orientation.

Depuis la loi dite « particulière » du 6 janvier 1986 et la loi du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs, quelques changements législatifs sont intervenus dans le secteur de la protection de l'enfance. En janvier 2004²⁰, la création d'un Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) a renforcé la prévention de l'enfance en danger. Son rôle est de recenser les pratiques de prévention, de dépistage et de prise en charge de la maltraitance et devrait permettre une meilleure connaissance du champ de la protection de l'enfance.

Le secteur va hériter d'une loi d'importance, celle du 05 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et réaffirme le rôle central du département dans l'évaluation, la prévention, la prise en charge des situations de violence et de maltraitance des enfants.

¹⁹ Appel des 100 pour le renouveau de la protection de l'enfance, signataires, texte disponible sur internet, <http://www.reforme-enfance.fr/documents/appeldes100.pdf>

²⁰ Loi n°2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance, disponible sur internet, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000431282&dateTexte=&categorieLien=id>

Trois grands objectifs sont définis par le législateur²¹ :

- renforcer la prévention,
- améliorer le dispositif d'alerte et de signalement,
- diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et de leur famille.

Plaçant au cœur du dispositif l'intérêt de l'enfant, elle a aussi pour ambition de renouveler les relations avec les familles. Des modalités de recueil et de traitement des informations préoccupantes ont été prévues et centralisées vers une Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes (CRIP) pour une meilleure articulation entre le département, et les autorités judiciaires, et les professionnels.

*« La prévention est nécessairement multidimensionnelle et globale. Elle couvre tous les champs et prend en compte tous les moments de la vie de l'enfant et son contexte. Elle requiert, par conséquent, une complémentarité des acteurs et des actions ».*²² C'est dans cette complémentarité que s'exerce l'activité de prévention spécialisée.

1.2.3 Des valeurs éthiques interpellées

Changement d'importance s'il en est, cette loi légalise et encadre le partage des informations à caractère secret entre professionnels. Mesure de transmission de l'information où l'intérêt de l'enfant, le droit de la famille prédominent pour garantir l'effectivité du dispositif. Les équipes de prévention spécialisée sont soumises au secret professionnel de par leur rattachement aux missions de l'Aide Sociale à l'Enfance²³.

Dans ces conditions, il ne peut y avoir d'actions sans tenir compte de la minorité du public, de la place des familles que leur confère l'autorité parentale et le partage d'informations avec d'autres acteurs institutionnels, dans l'intérêt de l'enfant et d'une meilleure coordination des actions menées. L'éducateur doit prendre en compte le jeune et son environnement (famille, groupe de pairs) même si cette posture est parfois difficile à tenir sur les quartiers.

²¹ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, disponible sur internet, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100>

²² Ministère de la Santé et de la Solidarité, Guide de la Protection de l'enfance, *Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent*, disponible en ligne : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_prevention_3_BAT-3.pdf

²³ Loi 2007-293 du 05 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, disponible sur internet, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100>

Simultanément, le 05 mars 2007, une seconde loi centrée sur la prévention de la délinquance des mineurs²⁴ institue un cadre légal sur le partage de l'information et est reléguée très largement dans les médias. Parmi plusieurs mesures, elle autorise la révélation au Maire et au Président du Conseil Général, d'informations à caractère confidentiel - « *le secret professionnel partagé* » - pour favoriser les échanges et la coordination entre acteurs sociaux. Le maire pilote du dispositif, détermine la désignation d'un coordonnateur au sein d'un Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance²⁵ ou d'une cellule de veille éducative, instance partenariale dédiée à l'échange d'informations.

L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM) a publié en 2010, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles sur le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance. Il va sans dire que cette loi impacte le champ du secteur social et celui de la prévention spécialisée, tant elle questionne les principes éthiques et déontologiques des pratiques professionnelles. Deux lois contradictoires, qui appréhendent l'enfant en tant que victime ou auteur.

Cette modification législative est venue « bousculer » les principes de l'action de prévention spécialisée sur le non mandatement, l'anonymat et la confidentialité, principes fondateurs de l'action (annexe 1). Ces principes, la « relation de confiance » et la mission de prévention de la marginalisation, mettent les professionnels de la prévention spécialisée au centre des interactions entre tous les acteurs : bénéficiaires, partenaires institutionnels, professionnels, et de sollicitations multiples : coordonnateur de sécurité, Education Nationale, Service Jeunesse, habitants, élus locaux. La prévention spécialisée doit définir les conditions de sa participation à ce nouvel environnement interinstitutionnel pour garantir la représentation des jeunes dont elle s'occupe.

En juillet 2008, des professionnels de la prévention spécialisée ont rédigé un document sur « *la place et le rôle de la prévention spécialisée en Essonne – cadre juridique et déontologique* » ; l'objectif central était de réaffirmer l'identité professionnelle et les

²⁴ Loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance, disponible sur internet, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000615568>

²⁵ Le décret 2002-999 du 17 juillet 2002, modifié par la loi du 05 mars 2007 oblige dans les communes de plus de 10 000 habitants à créer un Contrat Local de sécurité;

pratiques dans les dispositifs partenariaux tels que le programme de réussite éducative²⁶, la veille éducative²⁷; le CLSPD²⁸.

La prévention spécialisée est au confluent des politiques de sécurité et de prévention de la délinquance, de la politique de ville et ses nombreux dispositifs et doit expliquer sa spécificité et sa complémentarité. La prévention concerne autant la prévention des inadaptations sociales que la prévention de la maltraitance, de la délinquance et des conduites à risques.

L'évaluation de la protection de l'enfance permet d'en apprécier la portée, son efficience et une adéquation entre les besoins des usagers et les mesures de prévention et de prise en charge. La Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) a produit un document de réflexion²⁹ « *sur la qualité et l'évaluation dans le champ de la protection de l'enfance* » afin de diffuser très largement des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. La multiplicité des acteurs et des services, l'empilement des dispositifs, l'évolution des besoins, la réduction des moyens financiers n'offraient plus les garanties d'une prise en charge adaptée et efficiente.

La modernisation de l'action publique engagée par l'Etat et la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) fixent les objectifs d'adaptation des administrations aux besoins des usagers et de rationalisation des dépenses. La cour des Comptes dans un rapport publié en 2009 s'exprimait ainsi ³⁰ : « *Il faut mesurer l'efficacité d'une politique qui concerne la vie quotidienne de 300 000 enfants et leur famille et coûte quelque 6 milliards d'euros aux administrations publiques* ».

1.3 UNE DEMANDE SOCIALE IMPRÉVISIBLE ET MULTIFORME

La spécificité de l'approche en prévention spécialisée consiste à « *aller vers* » les jeunes dans leur milieu pour créer des contacts avant d'engager une action éducative.

²⁶ Le programme de réussite éducative (PRE), défini dans la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 est un des volets du Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS).

²⁷ La veille éducative s'adresse aux jeunes sortant du système éducatif en échec scolaire régit par une circulaire du 11 décembre 2001 modifié par la loi 2005-32 du 18 janvier 2005, de programmation pour la cohésion sociale.

²⁸ Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance

²⁹ Disponible en ligne: http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_DGAS_Protection.pdf

³⁰ Rapport public thématique, *La protection de l'enfance*, juin 2009, disponible en ligne: www.ccomptes.fr, (pages "Cour des comptes" rubrique "publications")

La circulaire du 17 octobre 1972 évoque sa spécificité en ces termes : *La prévention réalisée par les clubs et équipes est une action spécialisée, qui se différencie de la prévention naturelle réalisée par les mouvements de jeunesse, les associations sportives, les patronages, les maisons de jeunes et de la culture, dont le champ d'attraction est dans le même secteur socio-géographique, et avec lesquels les clubs et équipes doivent travailler en étroite liaison. Elle se différencie également de l'action éducative en milieu ouvert, qui agit sur décision nominative" à laquelle il est recouru dans le cadre de la protection de l'enfance en danger et qui est plus individuelle. Elle se différencie de l'action éducative en milieu ouvert* ». Elle s'intègre dans les actions de prévention du service départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance et a un caractère supplétif. D'autre part, elle doit réajuster son action pour être au plus près des besoins des usagers, du secteur d'implantation. Pour ce faire, le contact avec la population, les situations d'immersion sont autant d'occasions pour réaliser ce travail de diagnostic territorial des besoins.

La prévention spécialisée a pour objectifs de « *prévenir les risques d'exclusion en favorisant l'accès aux droits, à l'éducation, à la santé, à la culture et aux sports ; prévenir les conduites à risques qui peuvent être liées à des fragilités individuelles, à la dureté de certains contextes sociaux et urbains, à des violences subies... ; aider à un meilleur dialogue entre jeunes et adultes et contribuer à favoriser l'émergence de réseaux de solidarités locales à partir des potentialités du milieu* »³¹. Ce ne sont pas les objectifs généraux qui caractérisent la prévention spécialisée, mais plutôt ses principes édictés par les textes fondateurs qui vont fonder l'intervention.

1.3.1 Une intervention au cas par cas

Bien que chaque association développe ses propres activités en fonction de ses réalités de terrain (population, habitat, problématiques, besoins de la population, territoire), le travail de rue reste le point commun puisqu'il est l'élément qui marque la spécificité de l'action des équipes. Il consiste pour l'éducateur à aller aux contacts des jeunes dans leurs lieux de regroupements et en fonction de leur rythme de vie. Chaque jeune est différent et l'approche doit être singulière et adaptée à ses besoins. Il ne peut y avoir de modèle « *clef en mains* » de la nature de l'acte éducatif.

Les actions collectives sont un support au travail avec les groupes qui favorise la socialisation et la solidarité. La connaissance des dynamiques sociales sur un quartier, la

³¹ Ministère de la Santé et de la Solidarité, Guide de la Protection de l'enfance, *Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent*, disponible en ligne : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_prevention_3_BAT-3.pdf, p 93,

formation des groupes et leurs rapports parfois antagonistes sous tendus par des enjeux de « *territoire* » peuvent être une occasion de valoriser des potentialités autour d'un projet et de gérer des conflits. C'est l'occasion pour l'éducateur de s'appuyer sur les ressources locales et d'associer des populations qui à priori n'ont pas l'habitude de s'auto-organiser pour dynamiser leur quartier, leur habitat et trouver des réponses à des problématiques collectives. L'accompagnement individuel peut découler de ces modes d'intervention et avoir pour objectif d'aider à la réalisation d'un projet. Le travail de soutien à la fonction parentale permet d'associer les familles au travail mené sur un quartier, auprès d'un groupe de jeunes ou de ses propres enfants.

Un secteur socio-éducatif peu populaire, la prévention spécialisée, tout comme les jeunes dont elle s'occupe souffre d'une image dévalorisée et qui du fait du manque de lisibilité de ses actions, doit démontrer son utilité sociale et son savoir faire et le faire savoir.

1.3.2 Les jeunes en question : quelle identité ?

Qui sont ces jeunes en risque de marginalisation rencontrés par les éducateurs ? Comment la commande publique qualifie-t-elle le public de la prévention spécialisée et quelles sont ses caractéristiques ?

Les risques de marginalisation sociale peuvent être subis, comme la conséquence d'une situation sociale liée aux conditions de vie, à la précarité, à un comportement à risque ou à une mise en retrait de tout dispositif de droit commun. En ce qui concerne les jeunes, la prévention de l'inadaptation sociale est différenciée. Selon B. Durant, « *si l'inadaptation est liée d'une part au contexte, à l'environnement, il faut reconnaître que les normes sociales et le seuil de tolérance par rapport auxquels elle est appréciée varient avec le contexte géographique, sociopolitique et historique* »³².

L'histoire de la prévention spécialisée témoigne de cette évolution du public en évoquant le phénomène des loubards puis des blousons noirs. Une question que le Conseil Technique de la Prévention Spécialisée dans une brochure en 1978, avait tenté de définir ainsi : « *Les jeunes qui peuvent s'intégrer à l'école ou aux activités collectives habituelles n'ont pas besoin de prévention spécialisée. Les autres ne retrouveront le goût de vivre qu'à partir de rencontres avec des adultes qui leur font confiance, qui ne les condamnent pas, mais les aident à utiliser, canaliser et développer leur dynamisme propre ; Il faut*

³² DURAND, B. (2004). Psychiatrie de l'enfant et enfance inadaptée cité par NGUIMFACK Léonard dans sa thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Psychologie, p.73

réapprendre à ces jeunes à croire en eux-mêmes »³³. Cette définition est encore d'actualité.

Les jeunes sont souvent qualifiés dans les textes de loi, à l'occasion de faits divers, dans les représentations collectives ou encore dans le discours des experts de vocables différents. Tantôt assimilés à des jeunes « *de banlieue ou des sauvages* », inadaptés et inorganisés, en souffrance et vulnérable ou bien de jeunes dangereux et délinquants. Il s'agit parfois d'enfants, d'adolescents, de jeunes majeurs considérés comme « *jeunes et groupes de jeunes marginalisés ou en cours de marginalisation dans leur milieu de vie* (art.82 de la loi du 2 janvier 2002)³⁴ ou « *des jeunes en difficultés ou en rupture avec leur milieu* », tels sont les vocables utilisés dans le CASF (Art. L 121-2). Les notions de jeunes en rupture ou en difficultés sont les plus utilisés mais on parle aussi de jeunes incasables, en souffrance, souvent aux prises avec des comportements à risque (fugues, mutilations, usages de drogues et d'alcool), pour exprimer leur mal-être.

On pourrait résumer sans vouloir faire l'amalgame qu'il s'agit de jeunes en situation d'exclusion ou d'inadaptation. Jacques Ladsous³⁵ définit « *l'inadaptation comme une souffrance sociale dont l'action consiste à lutter en faveur des personnes et du groupe social à la restauration de l'image de soi, la reconnaissance des capacités propres, la libération de normes, à la tolérance* »³⁶.

Exclus du système scolaire et du monde du travail du fait de l'absence de qualification, ils se retrouvent isolés et sans repères, en perte de lien social, et entre progressivement selon le sociologue, Robert Castel, dans un processus de « *désaffiliation* »³⁷.

A l'adolescence, la fonction socialisante du groupe de pairs est majeure. Il permet de forger une identité, de partager des valeurs, de manifester des signes d'appartenance et de reconnaissance, d'exister. Les effets des situations de rupture, avec le milieu et les institutions engagent certains jeunes vers un risque de délinquance. Les plus jeunes

³³ Rapport du groupe de travail inter institutionnel sur la prévention spécialisée, janvier 2004, *La prévention spécialisée enjeux actuels et stratégies d'action*.

³⁴ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel du 3 janvier 2002 page 124, (visité le 21.06.2014), disponible en ligne: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

³⁵ Jacques Ladsous est un pédagogue français, inspirateur des "états généraux du social" et participe par ses écrits à la construction de l'identité de l'éducation spécialisée.

³⁶ BARREYRE J.Y., BOUQUET B. 2006, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, 2^{ème} édition, Editions Bayard.

³⁷ DEBORDEAUX D. 1994, Désaffiliation, disqualification, désinsertion. In: *Recherches et prévisions*, N. 38, Pauvreté Insertion RMI. pp. 93-100, disponible en ligne, http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1994_num_38_1_1668#

tentent d'imiter les comportements inadaptés des jeunes plus âgés par la provocation des adultes, des actes de petite délinquance et d'incivilité, des comportements à risques (conduite de moto sans permis et sans casque, alcoolisation).

J'ai constaté que les expériences de socialisation étaient inégales : Pas ou peu de fréquentation des centres de loisirs ou sportifs, d'accès à la culture. L'échec scolaire se manifeste par un déficit à l'écrit et dans le langage qui forment des obstacles à l'insertion professionnelle, à la recherche d'un stage scolaire. Les modèles identificatoires sont empruntés au monde du sport ou du « *show-biz* » et peu compatibles avec les normes du monde du travail. Les Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.) sont des supports d'échanges entre jeunes où chacun imprime son style, son identité. Ils peuvent se révéler un réel déclencheur de conflits et de rumeurs qui se règlent par des bagarres entre bandes de filles ou de garçons. Ces outils constituent « un rempart » avec les influences du quartier et renforce leur isolement et leur exclusion. C'est aussi une opportunité de rencontre externe au quartier et une scène d'expression de la sexualité (certains quartiers de la capitale sont prisés par les filles pour faire des rencontres à l'abri du regard du quartier, des grands frères).

D'autres expriment leur mal-être de façon différente. Les atteintes au corps sont les manifestes du malaise de certains adolescents que nous rencontrons. (Prostitution, scarification). Pour le sociologue David Le Breton ces conduites à risque chez les adolescents sont une « *tentative douloureuse de se mettre au monde, forme de résistance à certaines violences de sens (abandon familial, violences sexuelles, surprotection, ...), tentative de vivre plutôt que tentative de suicide* »³⁸.

Les institutions comme la famille, l'école, la justice, le milieu professionnel permettent d'expérimenter des codes sociaux. Encore faut-il que ces expériences soient favorables et constitutives d'une image positive de soi et des autres adultes. La méfiance envers les institutions dont ils sont exclus ou s'auto-excluent et les adultes en général mettent à mal le travail de l'éducateur pour renouer un lien. Dans ce contexte, le groupe occupe une place prépondérante dans la vie du jeune, dans le sens où il donne des repères les lieux et horaires de rencontre, les individus qui le composent, les activités partagées.

Son identité varie selon l'espace fréquenté parfois subdivisé : la rue en général, le quartier d'habitation, la cage d'escalier constitue une identité territoriale pour se différencier,

³⁸ LE BRETON D., 2002, Les jeunes et le risque, *Les conduites à risque des jeunes*, Agora - Débats / Jeunesses, 27. pp. 34-45.

s'opposer, délimiter son lieu de vie. Ce n'est pas tant la constitution d'un groupe qui soit problématique, c'est davantage l'influence qu'il peut avoir sur l'apprentissage de la délinquance et l'influence de leaders négatifs. Le groupe qui « tient les murs » d'un hall d'immeuble où s'organisent les trafics de « l'économie parallèle », le collège ou le lycée où se rejouent différentes identités : groupes d'habitation, groupes d'origine culturelle, groupes classe sont les principales « unités sociales » où se déroule la vie des jeunes résidant dans les grands ensembles urbains.

L'environnement de vie du jeune est souvent un lieu d'expérimentation, où le groupe de jeunes pose ses marques, laisse une trace « identitaire » (tags, incivilités, squat des halls d'immeubles). « *Globalement, les jeunes que rencontrent les équipes de prévention spécialisée ont besoin d'éducation, d'attention, de confiance, d'écoute, de sécurité, d'amour, de cadre, de formation, d'un revenu d'activité, de reconnaissance sociale, de propositions s'inscrivant dans un véritable projet de société fondé sur la lutte contre l'exclusion, contre le racisme et la discrimination et sur la restauration du lien social, dans le cadre des valeurs de la République* »³⁹.

1.4 UNE POLITIQUE DÉPARTEMENTALE AFFIRMÉE

1.4.1 Un portage associatif avec un mandat territorialisé

En Essonne, la mission de la prévention spécialisée a été confiée à des associations dans un objectif de proximité, de réactivité et de souplesse d'intervention.⁴⁰

Le schéma départemental de la prévention spécialisée de 2005-2010 a conduit une réforme organisationnelle du secteur en Essonne. Il répondait à trois principaux objectifs :

- Prioriser l'intervention de la mission sur un public 12/18 ans afin de répondre aux besoins émergents sur un public plus jeune
- Restructurer le dispositif par une nouvelle organisation territoriale et la mission pour une meilleure couverture du territoire et une action plus efficiente
- Renforcer la compétence et le rôle d'animation du Conseil Général, garant de la mission.

³⁹ KOKOREFF M., MUCCHIELLI L., 2005, Face à la délinquance, un engagement dans la prévention spécialisée est indispensable, *Lien Social*, n° 754, disponible en ligne: http://www.lien-social.com/spip.php?article638&id_groupe=1

⁴⁰ Plan d'action départemental pour la prévention spécialisée, juin 2010

L'habilitation des associations comprend pour chacune un mandat territorial, dénommé « *Territoire d'Action Concertée* », qui regroupe plusieurs communes et dont l'activité de prévention spécialisée est quasiment la seule activité.

1.4.2 L'enjeu de l'habilitation

La loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale du 02 janvier 2002 (et l'ordonnance de simplification du 1^{er} décembre 2005) est un réel bouleversement puisqu'elle prévoit des dispositions relatives à la planification, à la tarification, à l'évaluation ainsi qu'aux droits des usagers, directement applicables au secteur de la prévention spécialisée. La prévention spécialisée intègre la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) et le décret budgétaire de 2003⁴¹ s'applique.

La loi de janvier 2002 et la loi « HPST » du 21 juillet 2009 ont profondément modifié la procédure de délivrance des autorisations des ESSMS et par conséquent la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Le passage en Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale (CROSMS) a été remplacé par une procédure d'appel à projet quasi-systématique, pour tout projet de création, d'extension, de transformation, instruite par les Agences Régionales de Santé (ARS)⁴⁵.

Cette réforme a suscité des inquiétudes sur cette nouvelle organisation qui apparaît comme une mise en concurrence des associations entre elles. Selon Carole Salères⁴², conseillère technique à l'UNIOPSS, *la prévention spécialisée comme d'autres structures, sont de plus en plus confrontées aux mécanismes formels de la commande publique, dans le cadre de marchés publics de services ou de délégations de service public.*

Un enjeu à mesurer et pour lequel la fonction de direction est sollicitée dans sa capacité d'anticipation et d'innovation des changements du secteur. En Essonne, les présidents des associations se sont fédérés en avril 2010 pour présenter à la dernière commission « *protection de l'enfance* », le dossier d'habilitation, juste avant l'application de la loi HPST. Deux associations sur treize n'ont pas présenté de dossier. Cette mobilisation est une réponse associative à l'attentisme du Conseil Général, interprétée par les

⁴¹ Décret n° 2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux, disponible sur internet, http://cmscreai.images-creations.fr/sites/creai/Docs/Decret_2003-1010.pdf

⁴² SALERES C, 2009, *La mise en concurrence systématique, une approche à repenser*, disponible en ligne : http://www.uriopss-npdc.asso.fr/resources/trco/pdfs/2009/01_janvier_2009//Article_Commande_publicue_US.pdf

associations comme un risque pour leur pérennité. Le Conseil Général reste néanmoins l'autorité compétente pour l'autorisation d'exercer des équipes de prévention spécialisée en Essonne.

Pour l'association, cela a permis de formaliser les objectifs et les moyens de l'action territorialisée et de réaliser un projet de service adossé au projet associatif, qui devra être évalué dans son organisation et ses modalités d'intervention et la qualité de sa prestation pour répondre aux exigences légales.

1.4.3 Priorité éducative et contractualisation

En 2011, le schéma départemental de l'enfance et de la famille ⁴³ reflète les évolutions du public et des problématiques en ces termes. « *Préoccupé par le rajeunissement de l'âge des jeunes concernés par des problématiques lourdes de déscolarisation et de conduites à risques, le Conseil Général de l'Essonne entend donner la priorité aux jeunes de 11 à 18 ans. L'accompagnement d'adultes de plus de 25 ans doit rester marginal. S'adressant principalement à des mineurs, la Prévention Spécialisée prend en compte les parents et plus largement la dimension familiale* ». Une démarche contributive⁴⁴ a permis la construction d'un plan d'actions de prévention spécialisée⁴⁵ adopté en juin 2010. Son esprit repose sur une opérationnalité déclinée en dix fiches action et centré sur le service rendu aux publics en adaptant les pratiques aux problématiques de ceux-ci.

Les préconisations reposent sur le développement et l'adaptation des réponses de proximité en matière de prévention. Les équipes de prévention spécialisée sont considérées comme des acteurs privilégiés pour leur connaissance des publics fragilisés et vulnérables et leur maillage partenarial, pour mener des actions collectives dans un souci éducatif et préventif en direction des collégiens et des lycéens. L'objectif étant de prévenir le plus tôt les risques de décrochage scolaire et de marginalisation sociale dès l'adolescence.

Le deuxième axe concerne la mise en place d'espace d'expérimentation sociale par des actions collectives dont la dominante est la socialisation, l'éducation et l'insertion sociale.

⁴³ Schéma départemental de la prévention spécialisée 2011-2016 de l'Essonne

⁴⁴ Le Conseil Général a constitué un groupe de pilotage composé de représentants des associations de prévention spécialisée, des collectivités cocontractantes, du Conseil Général.

⁴⁵ Le plan d'actions départemental de la prévention spécialisée 2009-2010 est intégré au second schéma de l'enfance et de la famille 2011-2016

Prendre appui et travailler avec les familles en fonction des réalités territoriales et des inégalités dans les réponses en soutien à la parentalité ponctue ce plan opérationnel en direction du public. Le plan d'actions départemental fait l'objet d'un avenant le prolongeant jusqu'en décembre 2014.

Aujourd'hui, l'action de prévention spécialisée en Essonne s'adresse à des jeunes de 11 à 21 ans (l'augmentation de la tranche d'âge en 2010 à 21 ans, répondait à une adéquation avec la mesure de contrat jeune majeur voulue par les élus politiques). Les réalités territoriales donnent lieu à des adaptations pour les publics en deçà ou au-delà. La prévention spécialisée en Essonne recense 138 postes éducatifs alloués à 10 associations (1 association a une vocation départementale), 42 communes expressément couvertes sur la base de 9 territoires d'action concertée pour un budget annuel d'environ 8,4 millions d'euros pour le Département en 2013 (annexe 2).

Une des priorités départementales visait à simplifier le cadre contractuel. Trois documents détaillaient la mission, les moyens humains et les actions, les modes d'intervention et le territoire, les engagements financiers des co-contractants. Une contractualisation unique reprend les engagements du Département, de l'association concernée et des villes et intercommunalités. Elle réaffirme les textes fondateurs de l'arrêté de 72 et intègre ceux élaborés collectivement⁴⁶ et les évolutions législatives. Ce document contractuel précise les nouvelles règles du passage à la Dotation Globale de Financement (DGF) et une clé de répartition de 80/20 : la fin du financement fléché. Ce ratio peut être modulé selon les indicateurs de précarité départementaux et les réalités économiques des collectivités territoriales. Les villes de Grigny et Viry Chatillon ont transféré la « compétence » de la prévention spécialisée à l'Établissement public de coopération intercommunale (EPCI) dénommé « *Communauté d'Agglomération les Lacs de l'Essonne* » (CALE). La répartition de la DGF illustre la faiblesse économique du territoire intercommunal (Conseil Général : 85 %, CALE : 15 %). Le nouveau cadre budgétaire a été appliqué à l'ensemble des associations sur l'année 2011, suite à l'habilitation.

Aujourd'hui, le secteur de l'association fait face à une commande publique qui met en tension les principes fondamentaux de la prévention spécialisée de l'arrêté de juillet 1972 (libre adhésion, anonymat, non mandat), et leur nécessaire adaptabilité, dans un contexte de restriction budgétaire, d'évolution des besoins et du rajeunissement du public et une complémentarité partenarial dans des logiques territoriales.

⁴⁶ Charte départementale de la prévention spécialisée en Essonne

1.4.4 La ZUS, une communauté de vie

Changement important s'il en est, l'identité locale s'est muée en intercommunale et la notion de territoire d'action s'est peu à peu imposée. Les dispositifs en témoignent dans la pratique lors de rencontres avec d'autres acteurs du travail social : projet social de territoire, diagnostic de territoire partagé, les territoires « cibles » de la géographie prioritaire de la politique de la ville. Ces territoires se caractérisent par un agglomérat de quartiers les plus pauvres où sont concentrées des populations en grande difficultés. La ZUS représente un ensemble humain auprès duquel nous menons une intervention sociale globale. La dynamique humaine au sein de cet espace géographique, reflète une mosaïque de population issue de l'immigration⁴⁷ et étrangère⁴⁸. Les données statistiques⁴⁹ indiquent que la population immigrée en Essonne vivant en ZUS représente 25,5% (22,2% au niveau national). La population étrangère quant à elle représente 18 % (17,5% en France). Ceci démontre un déséquilibre démographique sur le territoire national et une concentration de la population immigrée dans les ZUS d'Île-de-France (40,8%).

Le territoire des villes de Viry Chatillon et Grigny n'échappent pas à cette spécificité et constituent une Zone Urbaine Sensible de 60 000 habitants au sein de l'espace à forte densité urbaine et sociale du nord de l'Essonne (91). Il représente 5 % de la population de l'Essonne et réunit trois quartiers prioritaires dont deux les plus peuplés de l'Essonne :

- ❑ la Grande Borne (14103 habitants)
- ❑ Grigny 2 (13200 habitants),
- ❑ les coteaux de l'Orge comptent une augmentation récente de la population liée à la rénovation urbaine (4260 habitants).

Le diagnostic territorial partagé⁵⁰ mené sur les communes de Grigny et de Viry-Châtillon recense les besoins du territoire et s'appuie sur des études réalisées dans le cadre des projets urbains (GPV⁵¹, CUCS⁵², ANRU, schéma départemental). Il montre l'ampleur des difficultés sociales, mais aussi l'imbrication des facteurs qui reproduisent les logiques

⁴⁷ Selon la définition adoptée par le Haut Conseil à l'Intégration, un immigré est une personne née étrangère à l'étranger et résidant en France.

⁴⁸ La population étrangère est composée des individus ayant déclaré une nationalité autre que la nationalité française.

⁴⁹ Source : Insee RP 2006, données révisées mars 2011, disponible en ligne : http://www.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/Chiffres_cles_2012_DRJSCS_IDF.pdf

⁵⁰ Etat des lieux départemental s'appuyant sur les recensements INSEE de 2008 et 2009 et les données statistiques de Pole emploi, de la Caisse d'Allocation Familiales (CAF), du CUCS et convention ANRU ;

⁵¹ Avec la loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine du 1er août 2003, les Grands Projets de Ville seront transformés en opérations de rénovation urbaine.

⁵² CUCS : Les Contrats urbains de cohésion sociale ont succédé en 2007 aux contrats de ville comme cadre du projet de territoire développé au bénéfice des quartiers en difficultés

d'échecs. L'indicateur synthétique de précarité ICARES⁵³ classe la ville de Grigny en tête sur 62 communes du département, concernant le logement, l'emploi, les revenus et la santé. Le territoire concentre des problématiques sociales et économiques accrues par une précarité massive de sa population. Représentant les trois quarts de l'intercommunalité et la quasi-totalité de la ville de Grigny, le territoire d'action de l'association est très fortement concerné par les dispositifs de la politique de la ville. Quatre quartiers prioritaires font l'objet dans le cadre du Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS) d'une intervention spécifique prioritaire dans le domaine de l'emploi, de l'habitat, de l'environnement urbain, de la jeunesse et de la lutte contre l'exclusion. Datant de 2007, le CUCS a été prolongé au-delà de sa période initiale sauf pour le quartier de la Grande Borne qui fait également l'objet d'un CUCS expérimental⁵⁴. Le pilotage de ces dispositifs passe en partie par le GIP⁵⁵ de Viry/Grigny. Quelques données du diagnostic territorial partagé dressent une photographie des conditions de vie de la population et par conséquent des familles des jeunes :

Des ménages de grande taille au niveau de vie modeste

- ❑ La taille des ménages sur le territoire est supérieure à la moyenne départementale (2,66 personnes contre 2,53) et composé davantage de familles et d'enfants (55 % de famille monoparentale et de couples avec enfants) que Viry-Châtillon qui concentre davantage de personnes seules et de couples sans enfants (55 %).
- ❑ Les allocataires du Revenu de Solidarité Active (RSA) représentent 5,3% de la population âgée de 20 à 64 ans (Essonne 2,8%). La valeur du revenu médian du territoire est très inférieure à celle de l'Essonne (14 611 € contre 22 246 € en 2009).

Un territoire très jeune : Un tiers de la population a moins de 25 ans.

- ❑ En comparaison avec le département, la structure de la population de la CALE se démarque par une proportion plus importante des jeunes tranches d'âge, notamment des 0-14 ans (24,6 % sur la CALE vs. 20,8 % sur le département) et plus modérément des 15-29 ans (21,7 % sur la CALE et 20 % sur le département).

⁵³ ICARES est un tableau de bord de l'action sociale publié par l'Observatoire social du Conseil Général de l'Essonne en 2010.

⁵⁴ En 2011, Maurice Leroy, Ministre de la ville, a souhaité mettre en œuvre un CUCS « expérimental » pour mobiliser les politiques de droit commun dans trois domaines : l'éducation, l'emploi, la sécurité sur 33 quartiers du territoire national.

⁵⁵ GIP : Le Groupement d'Intérêt Public a pour objet de favoriser la coopération des personnes morales publiques et privées, pour gérer des équipements ou des activités d'intérêt commun, répondant à une mission d'intérêt général.

Un parc de logements différent selon les deux communes

- ❑ Les logements collectifs constituent la majeure partie du parc de logement (74%). Le nombre de logements HLM est important (31% en 2008 selon l'INSEE) sur le territoire de la CALE et représente 7,4% du parc social de l'Essonne.
- ❑ La part de l'ensemble des jeunes (20/24 ans) en Essonne vivant chez leurs parents est de 61 % contre 45,5 % en France.

Un fort taux de chômage et des difficultés d'accès à l'emploi et d'insertion

- ❑ Un taux élevé de demandeurs d'emploi sur la population active 14,4 % contre 9,9% en Essonne. Les femmes et les jeunes de moins de 25 ans sont les plus touchés.
- ❑ 24,2% des jeunes âgés de 18 à 25 ans du territoire de la CALE, ne sont ni étudiants, ni élèves, ni stagiaires, ni en situation d'emploi en 2008 (dernier recensement), soit un taux très supérieur à la moyenne départementale (16,8%). La commune de Grigny se démarque avec un taux de « *jeunes non insérés* » particulièrement élevé (30,8%), soit un jeune sur 3 est sans solution d'emploi et de formation.

Une population disposant d'un niveau de diplôme inférieur à celui du département

- ❑ un taux de personnes sans diplôme de 26% contre 16% au niveau départemental, et un taux de 20% de personnes ayant un diplôme supérieur au bac (30% au niveau du département).

Une situation d'échec scolaire massif

- ❑ Le niveau scolaire des élèves de la CALE, en particulier de Grigny, est toujours très en deçà de la moyenne départementale. Taux de réussite au brevet : 65,8% contre 75,5 % en Essonne. L'échec scolaire est massif et les décrocheurs en grand nombre. En 2009, le taux de passage en seconde est de 20 points inférieur à la moyenne départementale (Source, Inspection Académique 91).

Une concentration de personnes de nationalité étrangère ou primo-arrivantes⁵⁶, aux très faibles ressources dans certains quartiers

- ❑ Le territoire compte 55 nationalités différentes et un pourcentage élevé de personnes étrangères (25,2 % sur Grigny, alors que la moyenne départementale est de 9,3 %). La population étrangère atteint les 30% dans la copropriété de Grigny 2 et 21% sur le quartier de la Grande Borne.

⁵⁶ Le Larousse définit un primo-arrivant comme une personne étrangère arrivée en situation régulière pour la première fois en France afin d'y séjourner durablement, disponible en ligne : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/primo-arrivant/186667>

En matière de prévention et de protection de l'enfance

- ❑ le taux de bénéficiaires de l'Aide sociale à l'enfance est supérieur de près de 3 fois à la moyenne départementale (1,6%) à Grigny (4,7%, soit +3,1 points).
- ❑ Le taux de judiciarisation pour les placements est supérieur de 12,9 points à la moyenne départementale (67,1%) à Viry-Châtillon tandis qu'il est inférieur de 4 points à cette moyenne à Grigny : 63,1%.

Des sociologues évoquent le contexte des quartiers classés en « zones sensibles urbaines », la situation économique et sociale d'une partie de la jeunesse, les phénomènes d'exclusion et de délinquance, l'évolution du métier d'éducateur pour démontrer la situation difficile de la prévention spécialisée⁵⁷.

Le milieu de vie du jeune, constitue le lieu d'activité professionnelle de l'éducateur spécialisé. Les professionnels prennent « le risque » d'y pénétrer et de se faire rejeter puis accepter. Un directeur d'une autre association entrant dans le hall d'un immeuble d'un des quartiers prioritaires, comparait le lieu à « Sarajevo » pour qualifier l'état de délabrement du bâti, les déchets sur le sol et les traces laissées par des brûlures sur les boîtes aux lettres. Cet environnement professionnel présente à la fois les caractéristiques d'un environnement angoissant, incertain où les relations avec le public sont parfois risquées et conflictuelles pour établir une relation.

La diversité des acteurs et des missions exercées (police, médiateurs, élus politiques, services jeunesse et d'insertion) ont une incidence sur les attendus du travail de l'éducateur. La rue, lieu de travail de l'éducateur en prévention spécialisée voit apparaître de nouveaux acteurs - adultes relais, correspondant sécurité, agent de médiation, animateur – qui peuvent créer de la confusion chez le jeune sur la finalité de leur action. Ce constat amène l'éducateur à justifier en permanence de sa mission et de ses modalités d'action auprès des jeunes.

L'ensemble de ces indicateurs dépeignent un environnement global aux disparités sociales et économiques multiples, qui contextualise le territoire d'intervention de l'équipe éducative. Le milieu et les conditions de vie des jeunes et de leurs familles sont au cœur des enjeux économiques et sociaux de l'agglomération et un défi pour les acteurs sociaux.

⁵⁷ KOKOREFF M., MUCCHIELLI L., *ibid*, p19

2 VIRY GRIGNY PRÉVENTION

2.1 UNE IDENTITÉ ASSOCIATIVE RENOUVELÉE

Viry Grigny Prévention est une association à but non lucratif créée en 2004 issue d'une à fusion création consécutive au regroupement de deux associations essonniennes dans le cadre de la réforme impulsée par le schéma départemental de l'Enfance et de la Famille.

Ce fut une rupture pour l'ensemble des acteurs des associations : passage de 30 associations à 13 puis à 11 après deux déconventionnements. Une succession de ruptures : avec la « dimension familiale » de la structure associative (en moyenne 6 ETP), avec le passage d'un mandat territorial local à intercommunal, un association intervenant sur neuf communes, avec des pratiques professionnelles envers les 16/25 ans qui doivent intégrer un « cœur de cible 11/15 ans. Ce changement a eu des incidences sur l'organisation de la structure, les pratiques et les projets, le management des équipes.

Ce passé est encore présent dans les mémoires du fait du manque d'accompagnement des acteurs à ce changement et d'une instance faisant tiers jusqu'à la dissolution de chaque structure. Le nouveau président élu a fait le choix de me nommer directrice de la nouvelle entité, fonction que j'exerçais précédemment sur une des deux structures. Le conseil d'administration de la nouvelle entité n'a été qu'une addition des anciens membres et a imposé du fait de conflits de pouvoir entre administrateurs.

Les membres d'une des deux associations ont démissionné et le conseil d'administration n'a jamais pourvu au remplacement des sièges vacants (4/12 membres). L'association a connu une période de crise institutionnelle avec une ingérence des partenaires locaux dans le fonctionnement associatif et la gestion du personnel. Ce conflit institutionnel n'a pas facilité la mise en œuvre des nouvelles orientations départementales. Des mécanismes de résistance se sont mis en place entre salariés face au nouveau projet créant un climat social délétère, certains refusant d'appliquer les nouvelles orientations en direction du public en désaccord avec l'âge du « cœur de cible ». Quelques licenciements sont intervenus et ont permis malgré tout une construction d'un collectif de travail.

Le contexte de crise économique et de restrictions budgétaires incitant à la restructuration des ESSMS, la fermeture et le déconventionnement d'associations de prévention spécialisée, l'évaluation externe et la renégociation du contrat d'objectifs 2015/2016 sont les enjeux auxquels le conseil d'administration et moi-même sommes confrontés dans

nos rôles respectifs. Le contexte électoral (communal et intercommunal) annonçant la fin de l'intercommunalité, le remplacement des élus au conseil d'administration, forment un ensemble inquiétant pour les acteurs associatifs et les professionnels sur le devenir de l'association.

2.1.1 Une organisation à dimension humaine

L'association est une petite structure composée d'un effectif théorique de 17 E.T.P⁵⁸, soit treize postes éducatifs, un chef de service éducatif, un psychologue clinicien, une secrétaire comptable et une directrice. Un cabinet comptable apporte un appui technique dans la tenue et la réalisation des comptes annuels (bilan et compte de résultat) et des comptes administratifs. La structure fonctionne en continu, sans interruption toute l'année.

□ Le conseil d'administration aujourd'hui

Le conseil d'administration est composé de membres issus de la société civile, souvent regroupés autour de valeurs humanistes en direction de la jeunesse et des représentants élus des communes et l'intercommunalité. Le projet associatif comme référence commune « *est d'aider les jeunes à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent dans leur vie personnelle, familiale, affective ou socioprofessionnelle et à combattre toutes formes d'injustice ou de discrimination arbitraire* »⁵⁹. Les membres actifs ont une bonne connaissance du territoire, des besoins de la population et des enjeux économiques et sociaux à surmonter. Les réunions de bureau et de conseil d'administration permettent de mesurer le travail accompli et de dégager des perspectives.

□ L'équipe de direction

Un chef de service pour l'ensemble de l'effectif éducatif, un psychologue clinicien et un poste de directrice composent ce trio.

J'occupe le poste de directrice. De formation initiale assistante sociale complétée par un master en Gestion des Entreprises, je me suis engagée dans une formation CAFDES. Je suis chargée par délégation du Président d'assurer le bon fonctionnement de l'association, les relations avec les partenaires et la représentation de celle-ci auprès des organismes publics ou associatifs et, pour engager la responsabilité financière et morale de l'association. Je participe dans le collège consultatif, aux réunions du conseil d'administration trimestrielles et aux réunions de bureau. J'anime les réunions de direction qui permettent de définir les priorités de l'activité, les stratégies de management des

⁵⁸ E.T.P. : Emploi à Temps Complet

⁵⁹ Projet associatif rédigé en avril 2010.

équipes, et leur coordination. Une secrétaire administrative m'assiste dans la gestion administrative et comptable. D'autre part, je pilote la réunion institutionnelle sur l'actualité associative qui permet d'échanger les points de vue sur le secteur et la profession et de réunir l'ensemble du personnel autour d'une question théorique. Ces moments sont riches et la participation active. J'organise annuellement un séminaire interne sur des points de l'activité que les éducateurs souhaitent approfondir et nous en dégageons des perspectives d'action.

La chef de service de formation éducatrice spécialisée, dispose d'un bureau sur les deux villes et doit alterner sa présence de façon équitable et régulière pour faciliter les relations avec l'équipe et la coordination des activités. Contrairement à d'autres associations hors département, il n'existe qu'un poste de chef de service pour 13 salariés alors que d'autres associations ont un ratio d'1 pour 4. Elle assure la coordination de l'équipe éducative dans une fonction hiérarchique et technique et fait le lien entre la direction et l'équipe éducative. Elle doit organiser sa présence à mi-temps sur chaque ville pour permettre un travail de proximité avec les éducateurs ;

Le psychologue clinicien, diplômé de psychologie clinique exerce sa fonction en liaison avec l'ensemble des professionnels éducatifs dans le cadre du projet de service, sur l'ensemble du territoire d'action concertée. Il apporte un soutien psychologique principalement aux familles des jeunes sous forme d'intervention individuelle (entretien) ou collective (débat, séjours familiaux) en lien avec l'équipe éducative et avec l'accord du jeune. Cette approche favorise une intervention globale auprès du jeune par la prise en compte de son environnement familial et d'un soutien à la fonction parentale. Il apporte un éclairage clinique dans la compréhension des situations des jeunes lors de réunions. Le psychologue clinicien n'est pas chargé de l'analyse de pratiques qui est confiée à un intervenant externe. Il dispose d'un lieu d'accueil sur chaque ville dédié au travail avec les familles et gère ses rendez-vous.

❑ L'équipe pluri professionnelle « hors les murs »

On l'aura compris l'exercice professionnel de l'éducateur se réalise principalement dans la rue, dans les lieux fréquentés par les jeunes en voie de marginalisation ou fragilisés. L'équipe éducative est composée de treize postes : la qualification d'éducateur spécialisé diplômé (50 % minimum ou Diplôme socio éducatif de niveau III, prévu dans le contrat d'objectifs) représente la catégorie professionnelle majoritaire. Dans les échanges entre directeurs des associations de prévention spécialisée du département, le constat réalisé démontre des difficultés à recruter des éducateurs spécialisés diplômés (faible proposition de candidats diplômés et de candidature masculine). Ce n'est pas le cas de l'association

néanmoins l'équilibre et la parité homme/femme sont parfois complexes à maintenir lors des mouvements de personnel. Les moyens en personnel sont répartis en fonction des besoins et de l'ampleur des problématiques. Huit postes sont affectés à Grigny contre 5 à Viry Chatillon.

L'équipe est divisée en trois « pôles d'intervention » correspondant aux quatre quartiers prioritaires des deux communes, un pôle a la particularité d'être sur un secteur intercommunal. L'organisation de l'activité de travail est réalisée par secteur et des projets transversaux peuvent réunir l'ensemble de l'équipe. Les équipes bénéficient d'une grande autonomie dans la gestion des locaux et de leur activité.

Pôle 1 (Les coteaux-plateau) Viry Chatillon : 5 postes éducatifs

Le pôle 1 est constitué de deux quartiers les Coteaux et le Plateau situé sur les hauteurs de la ville. L'un désigné prioritaire au sens des dispositifs de politique de la ville, l'autre par l'équipe éducative qui constate une dégradation des conditions d'habitat, une précarité ascendante et des conditions de vie difficiles. Quelques données pour brosser la configuration de ces deux quartiers :

Les Coteaux de l'Orge quartier, organisé en barres de logements de plusieurs étages, regroupe 1 833 logements sur un périmètre de 25 hectares. On dénombre 4 260 habitants soit 7% de la population des Lacs de l'Essonne, (la part des moins de 20 ans en 2006 est de 29,6%). Il s'agit principalement de petits ménages (moins de 2,4 personnes par ménage en 2008) et bien que le quartier présente une majorité de familles avec enfants, la proportion de familles monoparentales y est particulièrement plus élevée, de même pour les familles nombreuses. On constate, entre 1999 et 2008, un renforcement du caractère monoparental des familles.

Le quartier du « Plateau » non ZUS et hors ANRU, est un grand quartier présentant des difficultés socio-économiques importantes. Le quartier compte approximativement 6500 habitants soit 20% de la ville de Viry-Châtillon. Plus de la moitié des logements sociaux de la ville est située dans ce quartier. Le Plateau connaît de réelles difficultés économiques et sociales qui tendent à devenir de plus en plus importantes. Les indicateurs sociaux observés sont dans la moyenne basse du département. L'analyse du profil de ressources des habitants (données IRIS⁶⁰) met en évidence des difficultés grandissantes. Les situations sociales observées par les éducateurs se dégradent et

⁶⁰ IRIS : Ilots Regroupés pour l'Information Statistique est un découpage territoriale réalisé par l'INSEE dans le cadre du recensement de la population

constituent un lieu d'intervention privilégié. La taille des familles augmente et la mixité sociale des années 90 est en perte de vitesse. Les familles originaires du Maghreb alors majoritaires, on assiste à l'arrivée massive de familles de l'Afrique subsaharienne, qui souvent cohabitent à plusieurs dans un même appartement.

Ces deux quartiers représentent une superficie importante pour un effectif de cinq éducateurs. Les éducateurs de ce pôle disposent d'un local spécifiquement dédié à l'activité avec les groupes et l'accueil individuel des jeunes. Il n'y a pas de service administratif, l'accueil est géré par les éducateurs. Un autre local mitoyen permet aux éducateurs de réaliser des tâches administratives (rapport, bilan) dont l'accès est réservé aux professionnels uniquement. Ouvert sur le quartier aux pieds d'un immeuble depuis les années 1990, ce local dénommé par et avec les jeunes « *Abri-Dire* », lieu pour venir parler comme ils le définissent, à une portée symbolique de la fonction éducative auprès des jeunes qui se transmet entre générations.

Cinq postes d'éducateurs constituent cette équipe, composée de deux hommes et deux femmes. Un poste est vacant et en cours de recrutement. Deux professionnels sont formés à l'éducation spécialisée, le troisième est éducateur sportif et ils comptent plus de cinq ans d'ancienneté dans le service. La quatrième est en dernière année de formation d'éducatrice et a moins d'un an d'ancienneté. La moyenne d'âge est de 34,5 ans.

Pôle 2 Grigny 2 : 4 postes éducatifs

Un habitant sur deux réside sur les deux quartiers prioritaires grignois soit la quasi-totalité de la ville et reflète une surreprésentation des jeunes.

Le quartier de Grigny 2 comprend 13 200 habitants dont les moins de 20 ans représentent 38,2 %. Un territoire de 54 hectares sur lequel on comptabilise 4 952 logements en bâtiments de plus de vingt étages, (copropriétés endettées et dégradées) composent une densité humaine et urbaine. L'augmentation de la population (12,8 %) est considérée comme sous-estimée malgré un flux très important d'entrées et de sorties, du fait d'un turn over très marqué sur l'ensemble du quartier. Il est souvent fait référence « *aux marchands de sommeil* » par l'ensemble des acteurs sociaux pour décrire les sous-locations qui s'opèrent en direction des populations primo-arrivants. Ce quartier se distingue par la taille de ses ménages, particulièrement grande (supérieure à 3 personnes par ménages en 2008), au même titre que la Grande Borne. Un fort taux de natalité croissant depuis 2005, explique la part importante des enfants très jeunes. Le quartier présente une part de familles monoparentales supérieure à la moyenne départementale (20% contre 14,5% en 2008).

Deux professionnels sont diplômés de l'éducation spécialisée et un est éducateur scolaire et ont une expérience de près de 20 ans dans le travail social et une grande ancienneté au sein de l'association. Une monitrice éducatrice, an d'ancienneté dans l'association et dans le diplôme (D.E.M.E.) est en congé maternité. La parité homme/femme est respectée et la moyenne d'âge est de 49,7 ans.

Pôle 3 intercommunal – Grande Borne (Grigny/Viry) 4 postes éducatifs

Le quartier de la Grande Borne (14 103 habitants dont 36 % ont moins de 20 ans, est un ensemble de 3 685 logements. Ce quartier est situé à la fois sur le territoire communal de la ville de Grigny et Viry Chatillon et constitue un enjeu politique et économique important. Identifié comme une zone de non droit où les forces de police sont peu présentes dans la cité, il est connu pour sa participation aux émeutes urbaines, des faits de délinquance et un trafic de drogue important (trafic que l'on peut observer sur les autres quartiers), constituant les activités d'une « *économie souterraine* ». Les familles nombreuses sont surreprésentées mais on constate une part importante de familles monoparentales (près de 30% des familles). Les éducateurs utilisent un appartement sur leur secteur, une fois par semaine, mis à disposition par la ville, pour l'accueil ponctuel d'un groupe de pré-adolescents.

Cette équipe se compose de deux éducateurs (dont l'une en congé maternité) qui ont une formation d'éducateur spécialisée (D.E.E.S), une est en cours de formation d'éducatrice et la quatrième est de formation animatrice sociale (DUT) en congé maternité également. La moyenne d'âge est de 31 ans.

Les huit éducateurs des pôles Grigny 2 et Grande Borne utilisent les locaux du siège administratif et de la direction, pour l'accueil individuel et collectif des jeunes. Ils offrent une proximité avec les partenaires sociaux (Maison des Solidarités) et d'insertion (Mission Locale). Les éducateurs bénéficient d'une gestion des appels téléphoniques par la secrétaire.

Ces deux pôles de part leur localisation géographique sont plus proches de la direction ce qui peut être un avantage, l'accès au bureau du chef de service étant facilité. Mais aussi un inconvénient la direction étant plus rapidement informée des dysfonctionnements qui peuvent discriminer cette partie de l'équipe.

2.1.2 Les jeunes du service rencontrés ou accompagnés

Les caractéristiques des jeunes accueillis ou rencontrés par les éducateurs du service sont celles de la population du territoire d'intervention marquée par une grande précarité. Les familles des jeunes ont des origines étrangères (immigration Afrique subsaharienne, turques, maghrébines, Indiennes en majorité) ou sont primo-arrivantes aux faibles ressources et habitent dans les grands ensemble du territoire. Le repli communautaire est manifeste sur certains quartiers et se rejoue au sein des établissements scolaires. La religion musulmane est un point commun entre les jeunes d'Afrique du Nord et d'Afrique Subsaharienne mais dans le discours des jeunes, chaque communauté revendique son identité communautaire et culturelle.

Les jeunes accompagnés représentent un échantillon équilibré dans sa mixité (filles/garçons). L'échec scolaire, l'absence de qualification et de projet d'insertion professionnelle, l'absence de ressources et les difficultés de mobilité sont des constantes majeures. Les demandes ou les besoins des jeunes touchent différents domaines qui peuvent se cumuler pour une même personne. La demande d'un acte éducatif concret permet au jeune de pouvoir aborder une problématique d'insertion. Pour les questions plus personnelles qui entravent son quotidien, c'est dans l'approche quotidienne sur le quartier, et les liens tissés qu'elle pourra s'exprimer. Parler de soi, de son addiction, des difficultés familiales, de son malaise, de son incertitude de la vie, n'est pas chose facile. C'est dans la durée, que la confiance réciproque et la connaissance de l'autre vont permettre l'émergence d'un projet personnel. Ces situations peuvent être médiatisées par l'éducateur ou nécessitent l'intervention d'une autorité légitime en cas de danger imminent (Juge du Parquet) nécessitant une protection du mineur.

Les comportements à risque

A ces problématiques, peuvent s'ajouter des prises de risque liées à l'adolescence alors en recherche de nouvelles sensations (expérimentation du cannabis et de la chicha, tabagisme, excès de vitesse). Mais des comportements s'inscrivant dans la répétition révèlent des conduites à risques (addictions, petite délinquance, actes de violence fréquents, délinquance routière, troubles du comportement alimentaire) mettant en danger la santé et la sécurité du jeune. L'appui sur les structures de soin pour les adolescents est une ressource existante sur le territoire. Tout le travail consistera à préparer cette orientation et l'appropriation de la démarche avec et par le jeune.

La scolarité

Des conflits avec les parents peuvent survenir pendant et à la fin de la scolarité et entraînent des situations de rupture. La non réussite et l'absentéisme scolaire, les

comportements violents en sont parfois les causes. Les conflits avec l'institution scolaire ou entre élèves sont des occasions pour l'intervention des éducateurs de médiation des places et rôles de chacun. Des actions collectives sur les conduites à risques sont autant de situations qui ont pour fonction la prise de contact avec cette tranche d'âge. Les activités collectives à dominante sportive ou de loisir sont des moyens d'approche et de poursuite de la relation initiée à l'intérieur de l'établissement et qui favoriseront les rapports dans la rue.

❑ La diversité culturelle

La concentration de jeunes issus de l'immigration en majorité de l'Afrique subsaharienne complexifie la compréhension des groupes sociaux par les éducateurs et amène à réfléchir à de nouvelles stratégies de relation et de communication qui tiennent compte des différences d'éducation. La sanction ne revêt pas le même caractère et laisse place à un vide éducatif du père vers le fils, alors livré aux règles du quartier. Happé par le milieu, l'adolescent risque de développer des conduites délictueuses ou à risque pour sa santé, par imitation ou tentation d'une bande inscrite dans la délinquance. Le travail de groupe et les activités collectives doivent souvent intégrer toute une fratrie laissée aux bons soins de l'ainé des enfants. L'errance en fin de soirée sur le quartier des plus jeunes n'est pas toujours considérée par les familles comme un danger, puisqu'elles sont dans les appartements et qu'un regard suffit à les rassurer.

❑ La question de la sexualité, du mariage, de la religion

Ces thèmes occupent une place importante dans les échanges avec les jeunes et dépeignent des inégalités entre les filles et les garçons. La période de puberté chez la fille est souvent synonyme d'arrêt des activités de groupe. Sur le plan vestimentaire, elles ont parfois recours à une image masculine. La connaissance des éducateurs et la confiance accordée par les familles favorise leur intégration dans le collectif. Les mariages selon les communautés peuvent être déjà arrangés entre les familles. Le refus d'un jeune de s'y soumettre constitue une rupture avec le milieu et le début d'un parcours de marginalisation. Le travail en réseau va alors permettre une action co-construite avec le jeune et d'autres intervenants associatifs ou institutionnels, pour éviter une situation de marginalisation ou d'errance. Les conduites prostitutionnelles des filles et le gain recherché expriment leur rapport au corps, à l'estime de soi et la recherche d'argent « facile ». Cet argent est utilisé pour les besoins de consommation illicite, ou autres qu'alimentaires. Le travail de l'éducateur n'est pas de juger mais s'inscrit dans une prévention des comportements à risque pour la santé et la sécurité du jeune.

❑ L'insertion

Les demandes de stage, de recherche d'employeur pour un contrat d'apprentissage, d'une formation touchent à la fois les jeunes scolarisés et les jeunes déscolarisés. Les jeunes à distance depuis plusieurs années des dispositifs de droit commun ont du mal à renouer avec les dispositifs généralistes. Ceux-ci sont souvent construits pour eux mais sans leur participation à l'élaboration et les partenaires s'étonnent du faible taux de participation. Le gain à la fois personnel et financier ne semble pas une motivation pour « déloger » les jeunes squattant dans les halls d'immeuble. Ils préfèrent s'en remettre au trafic, et prennent parfois l'éducateur à partie sur sa propre rémunération qu'ils appellent « une misère », au regard des gains que leur procureraient leurs activités illicites.

❑ Les problématiques familiales

Les difficultés rencontrées par les parents dans leurs conditions de vie (chômage, l'exiguïté du logement, maladie, addiction, monoparentalité, origine culturelle) sont parfois avancées pour justifier du comportement de leurs enfants. Leur mode d'éducation est alors interrogé par les institutions (école, travailleurs sociaux). L'accompagnement dans le soutien à la fonction parentale est une instance de mise en débat entre professionnels, parents et jeunes sur les questions d'éducation et les turbulences de l'adolescence. La mise en œuvre de cette action de parentalité concerne le travail du psychologue à auquel s'associent des éducateurs issus de deux pôles d'intervention.

❑ Les groupes de jeunes

Les situations d'échec rencontrées mettent ces jeunes en situation de marginalisation, et ils sont peu confiants envers les institutions et les adultes qui les représentent. Les besoins exprimés par les jeunes sont multiples mais l'insertion sociale et professionnelle est une constante, le besoin d'écoute et d'échange aussi. Ils ont besoin également de se construire une identité valorisante et valorisé au regard du groupe. Le nom de la bande, telle que « *Mafia Grigny Danger* » illustre leur besoin identitaire au travers d'actes de provocation et de délinquance. La posture bienveillante de l'éducateur va alors jouer un rôle prépondérant, structurée par des paroles hors de tout jugement ou discours moralisateur mais qui s'appuient sur une référence à la loi et aux limites qu'elle pose pour tout un chacun.

La mise en œuvre d'expériences collectives avec d'autres jeunes, hors du quartier sont autant d'expériences de socialisation, de découverte, de sensations nouvelles, qui favorisent l'expression du jeune, sa réflexion. Penser par soi-même, mettre des mots sur des actes, pouvoir changer ce qui affecte le quotidien, sont des constats opérés par les éducateurs dans ces moments riches de partage.

Pour les adolescents et les jeunes majeurs, la réalisation d'une formation, l'obtention d'une qualification, la réalisation d'un chantier éducatif sont parfois des réponses qui accompagnent le cheminement du jeune vers une insertion professionnelle et sociale, une indépendance financière légale.

2.2 DES PRATIQUES ET DES PROJETS ÉDUCATIFS DIVERSIFIÉS

L'activité quotidienne des éducateurs est de créer des liens avec les jeunes, d'aller à leur rencontre, de mener les accompagnements individuels ou collectifs selon les projets, d'échanger avec les partenaires jeunesse et de l'insertion sur le climat social du quartier et les problématiques identifiées.

L'éducateur doit répartir son temps de travail selon une règle théorique de « tiers » sans pour autant morceler l'activité mécaniquement : un tiers dans la rue auprès du public, un tiers dans l'accompagnement de projets individuels ou collectifs et un tiers consacré aux réunions de services et rencontres avec les partenaires, aux tâches administratives (rédaction de rapport, fiche d'activité). Chaque jour, les éducateurs reportent leur activité professionnelle individuelle ou collective, sur un planning interne (Rendez-vous programmés, temps de présence sociale, les réunions, les modulations d'emploi du temps, les absences pour congés et récupération). Cette planification a pour objectif d'organiser le travail et de donner une lisibilité de qui fait quoi, seul ou en binôme et les déplacements, sur et hors du territoire, et permet de renseigner un jeune qui souhaite contacter un éducateur.

Chaque éducateur dispose d'une grande autonomie dans l'organisation de son activité professionnelle et de ses rendez-vous qui peut parfois se révéler un exercice laborieux. Inscrire son travail de façon formalisée, c'est aussi permettre à l'éducateur de donner du sens à son travail, de l'aider à fixer des repères et un cadre à son activité professionnelle « *hors les murs* » dans une dimension à la fois individuelle et collective.

La durée du travail dans le service est fixée à 35 heures hebdomadaires et une grille horaire prévisionnelle a été élaborée avec les salariés. Elle fixe un cadre de fonctionnement à minima (lundi au samedi, deux soirées par semaine, une pause déjeuner d'une heure) modulable en fonction des besoins. Cette grille a été mise en place avec les salariés pour organiser la présence des éducateurs, l'accueil du public et est réajustée avec la chef de service. La chef de service doit veiller au respect de ce cadre de travail et interpeller les professionnels en cas de manquements.

2.2.1 Une offre de service personnalisée

Le projet de service élaboré en 2010 se structure autour de plusieurs axes dont le jeune, le groupe et leur famille en sont les bénéficiaires. L'activité est réalisée sur les quartiers prioritaires et les professionnels ont pour mission :

- ❑ *« la mise en place de stratégies de rencontre et d'accueil permettant aux jeunes isolés ou en situation de grande fragilité de trouver de l'aide,*
- ❑ *Des accompagnements éducatifs alliant actions collectives et soutien individuel,*
- ❑ *Un travail de partenariat avec les intervenants sociaux et les habitants du quartier,*
- ❑ *Une action auprès des familles des jeunes avec lesquelles elle s'avérerait possible et nécessaire».*

Sans vouloir dresser un tableau exhaustif des jeunes et leurs familles avec lesquels nous travaillons, je souhaite rapporter quelques données quantitatives et qualitatives pour illustrer l'activité associative. Les caractéristiques des jeunes accueillis par l'association sont celles de la population du territoire d'intervention marqué par une grande précarité. Les jeunes habitent majoritairement dans les grands ensembles et sont issus de l'immigration. Le niveau de qualification est faible (CAP/BEP) ou inexistant. Les jeunes rencontrés et accompagnés représentent un échantillon équilibré dans sa mixité (filles/garçons).

Des données statistiques ...

En 2013, 271 jeunes ont bénéficié d'un accompagnement éducatif individualisé. Ce chiffre présente une variabilité modérée par rapport aux années précédentes (292 en 2012 et 312 en 2011). Le public accompagné compte 55 préadolescents (12/14 ans), 37 adolescents (15/17ans) et 102 jeunes majeurs (18/21 ans). Les plus de 21 ans représentent 28 % soit près d'un quart de l'effectif global. Quelques accompagnements dépassent l'âge limite de notre mission, et sont souvent réalisés par des réorientations sur les services compétents. La proportion de filles et garçons reste stable avec respectivement 131 filles et 140 garçons. Ceci constitue cependant une donnée importante pour l'équipe car elle vient souligner que le travail en direction des populations féminines porte ses fruits, notamment sur le plan collectif. Les filles sont moins souvent visibles dans la rue. Le collège, le lycée sont des lieux d'approche qui permettent une prise de contact.

Chez les 12/17 ans, les thématiques des accompagnements individuels les plus prégnants sont la scolarité (42%), les relations intrafamiliales (35 %), le mal-être (15 %).

Les problématiques prépondérantes sont liées à l'insertion professionnelle (27 %), à la formation (29 %), à l'accès aux droits (17 %) et au logement (14 %) et majoritaires dans les tranches d'âge 18-24 ans.

Les actions collectives ont représenté 25 % de l'activité globale de l'association visant des groupes très ciblés (préadolescents, adolescents, jeunes filles). Elles apportent aussi leur lot de demandes individuelles, bien que leurs objectifs premiers soient bien une action éducative sur les groupes et ont concerné les conduites à risques, les relations filles-garçons, les loisirs et la culture, les séjours. Elles sont nettement en baisse et constituaient 35 % les années auparavant.

...aux problématiques différenciées...

Nous apportons une attention particulière aux problématiques de santé et interrelationnelles, sans doute parce que ceci constitue le cœur de notre savoir-faire éducatif, et aussi parce qu'il existe alors des solutions à mettre en œuvre soit par la relation éducative elle-même, soit par l'adresse et l'accompagnement vers des structures adaptées aux symptômes. Il s'agit tout d'abord d'en faire une évaluation puis de proposer au jeune des objectifs de travail éducatif : Trouver les structures pour se soigner, faire tenir la mise en place des soins tant physiques que psychiques, travailler avec l'éducateur à la compréhension de sa place dans le conflit pour opérer des changements de positionnement tant au sein d'un établissement scolaire que de la famille ou du groupe de pairs.

Ces problématiques de positionnement sont bien sûr liées à l'adolescence et c'est sans doute pourquoi on les retrouve majoritairement dans la tranche d'âge des 12-17 ans. Les problématiques dites symptomatiques (toxicomanies, justice, violence, santé...) trouvent dans cet âge un terrain fertile pour se développer et venir entraver les capacités d'apprentissage et de respect de la loi. Notre travail éducatif vise ces problématiques et leurs résolutions en lien avec les partenaires du territoire : le Point d'Accueil et d'Ecoute Jeunes (PAEJ), les équipes éducatives des collèges, les Centres Médico Psycho Pédagogiques (CMPP).

... dans les lieux de rencontre

La rencontre des jeunes dans la rue peut varier selon les configurations du quartier, la pratique de l'éducateur, les moments propices aux échanges. Cependant, les rapports d'activités (2011/2012) marquent une variation dans les modalités de rencontre des jeunes et de fait le temps accordé au travail de rue est en baisse.

On constate en 2013 que les contacts avec le jeune se situent dans une répartition triangulaire entre l'accueil dans nos locaux (40 %) qui sont maintenant fortement repérés par les jeunes, le partenariat (20%) avec notamment le travail de maillage avec les deux missions locales et les animateurs des structures jeunesse et les MJC⁶¹ sur les deux communes, le travail de présence sociale et de rue (21%). En 2012, les accompagnements provenaient pour 28 % du travail de rue contre 35 % en 2011.

2.2.2 L'auto-évaluation, un outil incontournable

Les contacts pris dans la rue, les échanges opérés entre les jeunes et les éducateurs sont par nature difficiles à contrôler. Ils reposent sur du déclaratif, celui du professionnel. La relation de confiance est première entre l'équipe éducative et l'équipe de direction. Néanmoins cette relation pour être opérante doit se construire petit à petit entre les parties. L'éducateur doit énoncer les contacts réalisés avec un groupe, partager sa compréhension et son analyse lors des instances de réflexion et d'organisation.

Dans un souci de qualité et d'efficacité de l'accompagnement, l'élaboration orale et écrite de la pratique quotidienne par l'éducateur garantit la lisibilité et la transcription de ce qui se joue dans la relation à l'autre et dans le groupe, dans l'environnement. Elle permet d'évaluer que l'accès du jeune aux dispositifs de droit commun est mobilisé pour son projet d'insertion. Les outils (réunion collective, fiche de suivi d'activité, cahier de liaison) évitent à l'éducateur de se « perdre » dans une pratique individualisée, au cours de son travail d'immersion dans le milieu de vie (groupe, cité..) et d'avoir à « démêler » seul des situations souvent complexes par le cumul de problématiques. Le travail d'équipe est une ressource et une garantie de l'acte professionnel.

Une réunion clinique, outil interne à l'équipe, animé par le psychologue clinicien permet aux éducateurs de réfléchir sur une situation d'un (ou plusieurs) jeune et de sa famille à partir du questionnement d'un professionnel sur la poursuite d'un accompagnement. Il peut solliciter sa mise en place en présence d'un ou deux éducateurs de son choix, du psychologue clinicien et le cas échéant d'un membre de la direction. Cette instance s'organise à la demande du salarié. Le psychologue constate que cette instance est sollicitée de moins en moins par certains éducateurs alors qu'elle favorise la qualité de la prise en charge.

⁶¹ MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

De ce travail d'évaluation de l'accompagnement, l'orientation et l'appui sur les acteurs locaux permettent d'opérer les relais nécessaires et de signifier au jeune la fin d'un accompagnement éducatif. Pouvoir mesurer son activité, la quantifier, la qualifier dans la durée est prévu dans le projet de service par des outils adaptés pour vérifier l'adéquation de l'offre de service aux besoins des bénéficiaires. Même s'il ne rentre pas dans les obligations de la loi 2002-2 de rédiger un projet personnalisé individuel, une fiche individuelle d'accompagnement (non nominative) a été créée avec les éducateurs. Elle est remplie manuellement par celui-ci pour chaque jeune qui fait l'objet d'au moins trois rencontres.

Les documents de recueils d'informations à visée statistique (projets de groupe, action de prévention, accompagnement individuel) ont été élaborés avec l'équipe en minimisant les items pour préserver l'essentiel, le sens de l'accompagnement éducatif. Malgré cela, leur rédaction est souvent vécue comme « *une corvée* » alors qu'elle apporte à l'éducateur une vision globale du travail réalisé et de possibles projets à construire selon la fréquence de certaines problématiques. Un document semestriel récapitule l'activité de l'éducateur et permet de dresser les caractéristiques du public accompagné quantitativement sur un quartier. Ce travail de lisibilité de l'activité des éducateurs permet au chef de service de rédiger un point d'étape de l'activité des pôles qui est transmis, lors des échanges avec le conseil d'administration.

2.2.3 Une dynamique d'équipe coordonnée

La coordination s'exerce par la supervision directe de la chef de service lors de la réunion de fonctionnement mais des ajustements mutuels s'organisent dans l'entre-deux des rencontres dans les locaux ou par le biais d'un cahier de liaison. La coordination peut alors être montante ou descendante.

Le travail d'équipe se concrétise par des échanges formalisés et réguliers. La réunion de service est une instance de décision, d'information, d'organisation, de coordination du travail éducatif et participe à la cohésion d'équipe. C'est un outil de travail important pour la fonction de chef de service de régulation de l'activité. La chef de service organise une réunion hebdomadaire de trois heures par pôle d'intervention. Ces réunions permettent de formaliser le cadre de travail et les actions à réajuster et d'interroger les modes d'intervention de l'action éducative. Lors des réunions de direction, la conduite des réunions auprès des professionnels est un sujet que j'aborde pour accompagner la chef de service dans le management des équipes.

Les moments de réunion sont des temps forts de l'expression individuelle et collective. C'est une instance difficile à animer tant les attitudes peuvent varier d'une collaboration positive à une attitude de non construction. L'attitude de désinvolture, de retrait ou de désintérêt de certains professionnels peuvent nuire à l'organisation de l'activité et entamer l'intérêt et la motivation des autres. Elle est le baromètre du climat social et indique le type de management à adopter par la chef de service. Ces comportements sont à étudier pour mieux comprendre les difficultés rencontrées dans l'organisation. La chef de service s'appuie sur la coordination de l'activité pour l'interroger de façon individuelle et par secteur et contrôler sa réalisation.

Au terme de cette lecture de l'organisation, le service de prévention spécialisée présente les caractéristiques d'une structure décentralisée de type bureaucratie professionnelle : standardisation des qualifications (majorité d'éducateurs spécialisés), de la formation et de la socialisation entre professionnels qui offre les conditions d'un auto-contrôle de l'activité. Les situations problématiques à résoudre et le recours aux techniques éducatives placent les éducateurs (le centre opérationnel) comme la partie la plus importante de l'organisation.

2.3 DES SIGNES DE TENSIONS IDENTIFIÉS

Le chef de service, lors des réunions de direction, évoque la dynamique de l'équipe, ses avancées et quelques difficultés de management. Ces tensions entre membres du personnel et le cadre de direction, m'apparaissent comme le refus manifeste de certains d'obéir au retour à la règle, pourtant un principe éducatif, lors du rappel des obligations et de la mission à conduire auprès des jeunes.

Les comptes-rendus écrits qui me sont transmis laissent apparaître des points de conflits non résolus dus à l'organisation du travail et au non respect du projet de service. Je peux ainsi mesurer les forces en présence, ceux qui adhèrent au projet de service et ceux qui l'adaptent selon leurs intérêts. L'analyse divergente de la situation entre la chef de service et moi-même va se traduire par son départ du service en mai 2013. J'ai été amenée à assurer l'intérim de la fonction du chef de service. Cet intérim a permis de confirmer les difficultés de management pressenties et des distorsions dans l'organisation de l'activité. J'ai assuré la coordination de l'équipe pendant quatre mois, tout en réfléchissant au recrutement d'un nouveau chef de service.

Les premiers éléments collectés auprès des professionnels apparaissent dans le constat d'une discontinuité de présence du chef de service sur les sites. L'ajustement mutuel pour

certaines éducateurs ne semblait pas une réponse satisfaisante au regard de leur peu d'expérience. Le renvoi à la réunion hebdomadaire comme réponse aux différends ou conflits entre éducateurs sur l'activité semble avoir constitué un contentieux non résolu. Le management du chef de service est décrit comme une pratique non équitable des règles de fonctionnement entre les professionnels du même pôle, et privilégiant les relations affinitaires. Les conflits n'étaient pas réglés et aucune décision ne venait régler les oppositions.

En septembre 2013, trois éducateurs démissionnent dont l'un pour poursuivre une formation de psychologue en voie directe, un autre consécutif au départ de la chef de service, et le troisième à l'issue de son congé maternité. A ces vacances de poste viennent s'ajouter un arrêt de travail de trois mois d'un éducateur suite à un accident domestique et d'autres arrêts de travail dus à la maternité de deux éducatrices. Ces mouvements vont amener une réorganisation de l'équipe dans le dernier trimestre de l'année. Même si ces aléas font partie de la vie courante et de la gestion des ressources humaines, ce cumul d'absences a réduit les effectifs de chaque pôle d'intervention.

Afin de reprendre en main l'organisation, j'ai convoqué une réunion de l'ensemble des professionnels qui avait pour fonction de collecter les difficultés dans leur activité dues aux mouvements de personnel et de rechercher collectivement des réponses. Mon objectif était de rassembler les forces présentes (huit éducateurs sur treize, soit 60 % de l'effectif théorique) pour éviter l'isolement du professionnel dans l'organisation des modalités de travail et maintenir une dynamique d'équipe. De plus, le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)⁶² prévoit que le travail de rue doit être effectué en binôme pour garantir la sécurité des professionnels. J'ai proposé de former des « *binômes tournants* » pour mixer les équipes et faciliter la planification dans un souci de continuité de l'offre de service.

Ce projet de regroupement va faire apparaître des résistances dans la coopération entre professionnels et des écarts dans la mise en œuvre des modalités d'intervention telles que définies par la mission du service. Le constat réalisé lors des réunions m'a amené à privilégier une prise de fonction plus opératoire réunissant les professionnels de tous les secteurs et définissant des actions prioritaires au regard de nos engagements

⁶² Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels est la transcription écrite de l'évaluation des risques professionnels pouvant nuire à la santé et à la sécurité des salariés, imposée à l'employeur par le code du travail.

partenariaux (participation à une manifestation, action au sein d'un collègue) et une évaluation des dysfonctionnements énoncés ou identifiés par moi-même.

J'ai décidé de procéder à une analyse stratégique de l'organisation pour identifier les dysfonctionnements et mieux discerner les contours du déséquilibre du travail éducatif et de présence sociale dans les quartiers, in fine de l'offre de service auprès des jeunes.

2.3.1 La coopération, entre limites et complémentarités

Des événements liés à l'environnement partenarial depuis plusieurs mois ont contribué à un déséquilibre de l'activité et une gestion de fait de l'usager sur la commune d'intervention de Grigny. L'année 2013 aura connu des modifications d'organisation chez nos partenaires privilégiés. Le dysfonctionnement constaté d'une mission locale sur une des communes, consécutif au départ conflictuel de la direction et à l'absentéisme important de ses agents a eu une incidence sur la désorganisation du service par une demande de relais éducatifs des jeunes suivis par les conseillers.

La réorganisation des services départementaux de l'action sociale dans la mise en œuvre d'un regroupement territorial (fusion de deux Maisons des Solidarités) a également eu une incidence sur l'orientation des jeunes de 16 à 21 ans adressés par les travailleurs sociaux vers le service de prévention spécialisée. Ce changement dans l'organisation des services départementaux (fonctions accueil, insertion, prévention) résulte des contraintes budgétaires et de la nécessité d'une réorganisation interne. L'annonce de la fin des mesures de Contrat de Jeune Majeur (CJM)⁶³ signe la perte d'un outil éducatif très sollicité par le public des 18/21 ans et les éducateurs. Seuls les jeunes suivis avant seize ans au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance pourront se voir proposer cette mesure. Les mesures de placement tardent à se mettre en place ou leur suivi créent des tensions entre « *les travailleurs sociaux départementaux de l'Enfance* » et les éducateurs du service, souvent exprimées par « *je dis quoi moi maintenant, le travailleur social n'a même pas rencontré la famille et le jeune rentre bientôt sans projet, il n'arrête pas de m'appeler* ». Cette remarque de l'éducateur de l'association évoque sa crainte d'un retour du jeune non préparé, ni coordonné. L'éducateur a le sentiment alors que la mesure de

⁶³ Prévues par le Code l'Action Sociale et de la Famille, cette mesure facultative permettait « *d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique (...) aux majeurs âgés de moins de 21 ans confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre* » ou « *qui éprouvent des difficultés d'insertion sociale, faute de ressources ou d'un soutien familial suffisant* ».

placement a été inutile si le retour dans le milieu familial n'est pas suffisamment travaillé autour du projet du jeune.

Ces questions semblent mettre à mal le travail de l'éducateur qui s'ancre dans la durée, la volonté du jeune et de sa famille d'accepter une aide éducative et qui crée une appréhension du retour sur le quartier. La réduction des moyens, la multiplicité des acteurs et le manque de concertation, viennent interroger le sens du travail du professionnel et les pratiques, l'estime de soi et fragilise la posture professionnelle vis-à-vis du jeune.

Un protocole de partenariat a été signé entre leurs services et l'association de prévention spécialisée afin d'optimiser l'intervention socio-éducative auprès du jeune. Il définit les modalités de coopération des professionnels dans le cadre de la mission de protection de l'enfance. Transmis aux professionnels, ce document sert de cadre de référence pour la coordination des accompagnements des jeunes et leur modalité entre travailleurs sociaux. Le protocole énonce « *que chaque service doit avoir une organisation qui lui permet d'assurer l'accueil des jeunes* ». L'absence d'accueil coordonné de la part des partenaires a créé des tensions entre les professionnels des structures pendant cette période de transition. Le protocole prévoit que les cadres intermédiaires ont la possibilité de saisir une instance de régulation pour résoudre les dysfonctionnements, ce qui ne semble pas avoir été fait. Cette évolution des services s'est traduite par des mouvements de personnel des cadres et non cadres vers d'autres services qui peuvent expliquer les dissonances dans la coordination.

La réorganisation des deux services partenariaux a effectivement remis un cadre structurant et opérant dans l'accueil des publics en difficultés qui s'est constaté par une modération du flux entrant de jeunes accueillis pour une première fois au service. Le rééquilibrage du flux de jeunes accueillis au service semblerait pouvoir réduire les tensions entre les éducateurs des pôles basés sur la même commune que le personnel administratif et permettre des relations partenariales plus apaisées.

2.3.2 Des relations conflictuelles impactant la qualité de la prise en charge

Lors des rencontres avec les salariés, l'organisation de l'activité ravive les désaccords entre professionnels et l'équipe réinterroge par ces comportements l'adhésion au projet de service. A cette occasion, j'identifie une dynamique de groupe dont les attitudes varient entre la négociation, l'opposition ou l'alliance, selon les éducateurs. Les interactions entre professionnels, quel que soit le pôle de référence sont tantôt agressives, évitées ou

subies. Les discours tenus par les professionnels mettent en avant la perte d'initiative, de l'envie d'agir et en substrat, celle d'aller à la rencontre de l'utilisateur. La question des horaires de travail est souvent source de tension entre les éducateurs et d'opposition. La régulation horaire est influencée par la nature de l'activité et les besoins du jeune et l'intérêt de l'éducateur.

Pour mieux comprendre en quoi le projet de regroupement des moyens humains dans une période de sous-effectifs a pu générer autant de résistance, l'évocation des réputations internes portées par les éducateurs est illustrante.

Le Pôle 1 - Viry Chatillon est considéré comme travaillant avec les plus jeunes du cœur de cible (12-16 ans) laissant entendre que ce travail serait plus facile. La gestion de l'accueil autonome ne crée pas de dysfonctionnement mais l'activité de travail de rue comme pour les deux autres pôles doit être remobilisée et les objectifs affinés.

Le Pôle 2 - Grigny 2 est considéré comme le pôle vieillissant et aux pratiques « démodées », travaillant prioritairement avec les 18/25 ans et peut encliner aux actions de groupe. La moyenne d'âge est de plus cinquante ans pour trois éducateurs sur quatre et ce pôle est qualifié de « mouvoir » par certains collègues, du fait des plaintes constantes, des absences maladie et des freins opposés à tout projet nouveau ou de coopération. C'est le pôle qui possède le plus haut niveau de formation et est souvent en opposition avec le chef de service.

Le Pôle 3 - intercommunal – Grande Borne

Avant le départ de deux éducateurs, ce pôle était identifié comme travaillant en autarcie mais s'inscrivant dans le projet de service. La mission est respectée même si les jeunes de plus 18 ans semblaient devenir majoritaires ainsi que les jeunes mères avec enfants, accueillies pour pallier « la lenteur des institutions ».

Des pratiques professionnelles plus individualistes se sont substituées à des pratiques professionnelles du « faire ensemble », où le collectif professionnel est une garantie d'un travail de qualité et de prévention de l'usure professionnelle. Les échanges et le travail d'équipe ne sont plus alors des lieux ressource où l'éducateur peut puiser de l'énergie, trouver du réconfort et l'appui du collègue sur les mises en échec mais aussi entendre les réussites d'un accompagnement éducatif : une rescolarisation, un mieux-être dans le groupe, des relations familiales apaisées, l'obtention d'un stage, la participation à une manifestation. Autant d'expériences positives ou négatives qui jalonnent les parcours des jeunes auprès desquels nous travaillons.

Certains éducateurs ne respectent plus la diversité des modes d'intervention notamment la présence régulière auprès des groupes, qui est le préalable à la création d'une relation éducative avec des jeunes, de construire du lien dans la durée. Il existe un risque d'éloignement du professionnel avec le travail de contact et de proximité, de la mission première d'évaluation des besoins et de maintien du lien social. La réduction du travail de rue a eu pour conséquence une diminution des propositions d'actions d'expérimentation en direction des groupes telle que l'organisation de séjours éducatifs (pour les 12/15 ans) et de chantiers éducatifs (pour les 16/25 ans).

Plusieurs comportements sont observés dans la gestion du planning horaire et forment des catégories :

- Celle qui arrive à respecter l'équilibre des trois « tiers » de son activité, et qui paraît suspecte au regard des autres éducateurs,
- Celle qui n'arrive pas à gérer la flexibilité horaire justifiée par une charge de travail imprévue et énonce un nombre important d'heures à récupérer
- Celle qui fait passer ses besoins personnels avant les nécessités de service et le manifeste par des arrêts de travail en cas de refus du chef de service

Dit autrement, la réactivité nécessaire au bon fonctionnement comme nous l'avons vu dans la partie précédente, est variable selon les salariés et ne semble pas majoritairement ajustée aux enjeux. Ce dysfonctionnement convoque alors la fonction hiérarchique et la nécessité d'un recadrage des attendus de la mission. Travailler « *hors les murs* » ne signifie pas travailler sans un cadre structurant et formalisé.

On peut alors s'interroger si les difficultés d'analyse des besoins des jeunes, la méconnaissance des groupes et l'évolution des problématiques du fait de la distanciation opérée avec le milieu par certains éducateurs, n'ont pas contribué à des écarts dans les pratiques éducatives, les rapports entre professionnels et les actions mis en œuvre ?

Au terme de cette première analyse, quels sont les éléments qui permettent d'apporter des réponses à la question de départ ?

Quels sont les mécanismes qui régissent l'opposition flagrante de certains salariés au projet de service, qui se traduisent par des conflits entre éducateurs des différents pôles d'intervention, avec les partenaires et le chef de service ?

Quelle importance prennent ces mécanismes dans la difficulté à construire une identité professionnelle fondatrice d'une pratique d'équipe ?

Apparemment l'organisation est cohérente, soutient et favorise le travail éducatif du service mis en place. Le mode de division du travail, de coordination, d'évaluation semble construit pour apprécier et soutenir le travail et l'offre de service.

En revanche cette analyse m'a permis d'identifier un certain nombre de « symptômes » et d'écarts entre ce qui est prévu et ce qui est effectivement réalisé :

- le rôle éducatif auprès des groupes de jeunes n'est pas opéré par l'ensemble des professionnels par la présence sociale
- La planification du travail de rue en binôme est neutralisée par des rendez-vous individuels
- Les documents d'évaluation et de contrôle de l'activité ne sont pas remplis dans les délais prévus : La gestion du temps est invoquée pour justifier ce dysfonctionnement
- L'accompagnement individuel et l'accueil au local deviennent le mode d'intervention le plus fréquent au détriment du travail de rue auprès des groupes
- Les rapports entre professionnels sont peu coopératifs et les contributions volontaires à la construction de projets collectifs sont restreintes.

La suite de l'analyse doit permettre de comprendre quels sont les intérêts, les enjeux à ne pas aller vers les groupes dans le travail de rue, et les représentations qui le justifient ou l'expliquent et l'absence de coopération. Le manque de réactivité est donc à comprendre du côté des stratégies et des cultures des salariés et de l'équipe de direction.

Que comprendre de ces écarts, quelles sont les ressources de pouvoir qui permettent aux éducateurs de se soustraire au travail attendu ? Qu'est-ce qui dans leurs trajectoires professionnelles, leurs valeurs et représentations du métier les conduise à s'écarter du projet, de leurs rôles ?

2.4 LA GESTION DE L'OFFRE DE SERVICE, UNE STRATÉGIE D'ACTEURS

2.4.1 Une zone d'incertitude : l'accueil du public

L'organisation génère des « zones d'incertitude », véritable source de pouvoir pour celui qui la maîtrise. « Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale, plus celui-ci disposera de pouvoir⁶⁴. La zone d'incertitude dépend étroitement de la position occupée par un acteur et des responsabilités liées à ce poste. La stratégie d'un individu ou d'un groupe consiste à pousser le partenaire à dévoiler son comportement tout en conservant le plus d'imprévisibilité possible. Le pouvoir devient alors l'étendue de la zone d'incertitude contrôlée. Dans l'analyse stratégique, elle s'inscrit dans le jeu des acteurs et à la relation de pouvoir. La stratégie mis en œuvre par les acteurs crée une zone de flou qu'il faut identifier.

Quel est l'intérêt d'un éducateur à privilégier l'accompagnement individuel sur la prise en charge des groupes et un travail collectif ? Cela s'apparente-t-il à de l'évitement et de quoi ?

Le nombre de jeunes en lien avec un éducateur dépend de sa capacité à entrer et nouer une relation. Il devra faire appel à ses capacités d'écoute, identifier le besoin, faire une évaluation de la situation du jeune et définir avec lui un projet de résolution de ses difficultés. Le processus en prévention spécialisée part de l'éducateur vers le jeune, il lui appartient de provoquer la rencontre et de construire une relation. Il n'y a pas de processus d'admission comme dans les autres institutions. Aussi, modifier ce processus, inverser le mouvement : du jeune vers le professionnel crée des difficultés dans l'organisation, d'autant si le flux est anormalement important.

L'accueil de jeunes du au flux des partenaires et le traitement social de leur situation a créé des tensions entre éducateurs. Des divergences d'opinion opposent ceux qui estiment qu'il faut gérer ce flux supplémentaire, et ceux qui estiment que cela ne relève pas de leurs compétences. Une partie des éducateurs a alors accueilli un certain nombre de jeunes plus âgés (allant jusqu'à 25 ans et primo-arrivants) ce qui a occasionné un déséquilibre du travail de rue et des actions de groupe, des difficultés de collaboration inter pole. Cet ajustement n'a pas fait l'objet d'un consensus de tous les acteurs. De fait,

⁶⁴ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 500 p, citation p 67

l'organisation du planning de travail de rue en binôme a été affectée, d'aucuns évoquant son manque de disponibilité pour une organisation collective.

Cette problématique a mis en difficulté la fonction de coordination du chef de service devant faire face à l'opposition de quelques éducateurs souhaitant gérer le flux des autres services. Il est difficile pour le chef de service d'identifier lorsqu'un jeune arrive au service, celui qui est déjà connu par l'éducateur, s'il entre dans les critères d'âge, de celui qui arrive au service mal orienté. Je pense que certains éducateurs n'hésitent pas à transmettre leur nom au jeune non connu par le service pour laisser supposer une rencontre antérieure. Un conseiller de la mission locale n'adresse les jeunes qu'à un seul éducateur. La relation de confiance entre le cadre et les éducateurs est mise à mal dans ces rapports de force entre le pouvoir légitimé par la fonction et le pouvoir de l'éducateur de réguler son activité.

Cette analyse démontre que l'éducateur est ainsi maître en dernière instance de l'activité ; il maîtrise le processus « *de production* ». Son savoir (surtout les informations) et son savoir-faire lui confèrent une expertise qu'il revendique et interpelle pour justifier ses actes éducatifs. Son pouvoir est celui de l'expert. Néanmoins, ce pouvoir est confronté à celui des pairs et peut créer le risque d'une remise en cause de cette expertise. Le travail par pôle a favorisé l'appropriation d'un secteur d'intervention mais a cloisonné les rapports et les relations entre éducateurs, peu enclin à partager leur expertise.

A la lecture de ces éléments de contexte, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : Plus l'environnement de l'association comporte de zones d'incertitude, plus la structure est impactée et se doit de développer une organisation réactive et des réponses à ajuster au contexte. Pour le sociologue Henri Mintzberg⁶⁵, « *un environnement turbulent donnera naissance à des structures organiques caractérisées par une redéfinition continue des tâches donnant de la flexibilité, animées par une faible spécialisation du travail, une standardisation réduite, mais par une responsabilisation hors normes des agents. La communication est configurée sur l'ajustement mutuel* ».

Le difficile contrôle de la demande par le cadre intermédiaire, le pouvoir des experts (éducateurs) sur le traitement des situations complexes et la nature de l'acte éducatif, les relations d'opposition avec le chef de service et entre équipes d'éducateurs sont les

⁶⁵ MINTZBERG H., 1998, *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'organisation, 434 p.

composantes de l'analyse stratégique de cette organisation dont il apparaît indispensable à prendre en compte dans tout projet de transformation à construire en commun.

C'est le caractère facultatif de l'action sociale de l'association, l'hostilité du territoire et l'identification du public, l'imprévisibilité de la demande qui caractérise cette structure et nécessite que le professionnel intériorise ces paramètres d'incertitude dans sa pratique professionnelle. L'organisation de la structure dépend à la fois de l'impact de son environnement et de la volonté des salariés d'inscrire leur action dans le projet.

2.4.2 Les dynamiques et les stratégies identitaires

Le désinvestissement de la pratique du travail de rue par les professionnels a provoqué par réaction un contrôle de son organisation par l'instance hiérarchique, incarnée par le chef de service éducatif. Le détournement de la règle par le collectif est à comprendre comme le symptôme d'une démobilitation collective. Les motivations des professionnels à reconnaître l'importance de cette pratique dans la nature même de l'activité telle qu'elle doit être pratiquée, révèlent des conduites d'évitement et de repli pour ne pas faire face aux épreuves professionnelles dans le quotidien du travail de rue.

Les conditions d'exercice du travail de rue, la difficulté voire la dangerosité que peut occasionner cette pratique, révèlent des dynamiques et des stratégies développées par les éducateurs. L'autonomie laissée aux professionnels dans l'organisation des binômes éducatifs (lieux – horaires de travail) a mis en évidence des binômes fondés sur les affinités, plutôt concentrés par secteur d'intervention et donc peu ouverts à la transversalité et au croisement des expériences éducatives. Il s'agit de stratégie de réassurance mais aussi d'affirmation des contre pouvoirs et d'affiliation à ces contre pouvoirs. Le travail en binôme éducatif peut permettre de réduire les appréhensions et la solitude de l'éducateur mais expose l'éducateur au regard du collègue qui peut ainsi identifier l'approche de l'éducateur vers le groupe et la posture éducative empruntée.

La gestion d'un groupe réclame une technicité qui s'éprouve dans l'expérience de situations inconfortables, d'incertitude où la gestion des aléas est la règle, les codes sociaux et culturels évoluant selon les époques. Se risquer à une démarche vers le groupe peut faire émerger un besoin de compétences chez l'éducateur qu'il n'a pas identifié ou ne possède pas.

La diversité des informations à compiler pour permettre la connaissance des partenaires sociaux, l'analyse et la compréhension des enjeux et des stratégies des services et de

leurs acteurs composent un environnement professionnel difficile à maîtriser. La multiplication des acteurs sociaux sur un même territoire, utilisant parfois le vocable éducateur, participe à la difficulté de définir une spécificité, un métier à part entière. Les symptômes de ce mal-être identitaire se cristallisent sur l'organisation de l'activité et les interactions entre les professionnels éducatifs.

Les dysfonctionnements dans l'organisation et la planification du travail de rue sont justifiés par le temps consacré à une pratique individuelle par les éducateurs. La réponse à une demande d'aide ponctuelle individualisée d'un jeune devient prioritaire et vient justifier l'impossibilité de réaliser le travail de rue. Justification qui est à reliée soit à un rejet de l'activité ou à un refus de travail avec un autre éducateur.

Quant à l'accompagnement individuel, il fait appel aux connaissances généralistes et des dispositifs administratifs et s'opère dans les locaux. Cette attitude et la faveur de la relation duelle – éducateur/jeune - semble renforcer la maîtrise de l'acte professionnel et ainsi conforter une appartenance et une identité professionnelle. D'autre part, l'éducateur est valorisé à la fois par le jeune et le partenaire sollicité ou qui interpelle l'association et son action est rendue de fait plus visible. De plus, l'accompagnement et l'orientation vers les institutions supposent un travail en journée, pendant les horaires d'ouverture au public et génèrent moins de contraintes de travail en soirée.

La place du travail dans la vie professionnelle est différente selon les responsabilités familiales des professionnels. La disponibilité professionnelle nécessaire à l'action en prévention spécialisée est parfois peu conciliable avec des horaires équilibrés et réguliers que peut nécessiter l'éducation des enfants en bas âges. J'en veux pour témoin, les récents congés maternité et d'éducation qui ont représenté près de 40 % de l'effectif sur 2013. Les relations à l'autorité se manifestent de plusieurs manières, celle considérant que le cadre intermédiaire doit prouver sa compétence au groupe professionnel pour être légitimé, qu'il sert à coordonner l'organisation du travail global, identifier les besoins de l'équipe et réguler les relations de travail. La légitimation semble plus forte sur la coordination de projet, où l'objectif est commun à l'ensemble de l'équipe et favorise une pratique collective et une sociabilité.

Pour comprendre les choix opérés par les professionnels et identifier les identités collectives au sein de l'organisation, je me suis appuyée sur les travaux du sociologue R.

Sainsaulieu qui a défini plusieurs modèles d'identité au travail⁶⁶. A partir des comportements observés et des échanges lors des réunions, deux modèles se dégagent :

Le modèle réglementaire pour lequel les individus considèrent leur travail comme une ressource économique. Les manifestations se traduisent par un respect strict de la durée du travail parfois peu cohérente avec l'activité qui suppose de la souplesse et de l'adaptation aux aléas du public, et la priorité du questionnement autour des avantages sociaux (récupération, congés, avantages statutaires). La sociabilité dans les rapports entre collègues sont cordiaux mais laissent peu de place à des temps de convivialité. Le rapport à l'autorité se résume à concevoir le rôle du chef de service comme un animateur du collectif et celui qui rappelle la règle institutionnelle. L'identité de métier est moins forte, et les intérêts personnels prévalent.

Le modèle professionnel regroupe les professionnels pour lesquels le travail à une valeur importante de réalisation de soi, la qualité de la tâche accomplie et l'intérêt social de l'action sont premiers. Le désir d'apprendre se manifeste par des propositions de collaboration autour de la pratique, d'échanges d'informations et de solidarité professionnelle ou la mission et le service rendu prennent une place importante dans leur discours. La légitimation de l'autorité repose sur les capacités d'expertise du cadre à maîtriser l'environnement du service, connaître les pratiques professionnelles pour les avoir éprouvées et de les faire reconnaître. L'identité professionnelle est plus forte et le niveau de qualification est le plus élevé.

Au côté de ces deux identités, j'ai constaté une identité professionnelle se référant à une appartenance au pôle géographique de l'activité et aux affinités générationnelles. Le fonctionnement par pôle a concentré et cristallisé les interactions en petits groupes dont il est parfois difficile de s'affranchir au risque de déloyauté entre éducateurs du même pôle. Les problèmes sont cachés, les conflits larvés et cette dynamique de travail peut amener le professionnel à quitter l'association, lorsqu'il perd une marge de manœuvre.

La différence des générations dans le service, certains nés dans les années 60-70 et les autres dans les années 80-90 créent des heurts sur la notion de respect des aînés, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui peut se révéler comme un atout de mutualisation des savoirs faire entre les jeunes professionnels et les anciens. Mais aussi, comme un objet dont il est difficile de se passer dans la

⁶⁶ SAINSAULIEU R., 1977, *L'identité au travail*, réédition 2000, Presses de Sciences po, 476 p

journée de travail et qui occupe une place importante dans les échanges avec les jeunes, au dépend d'une communication verbale de proximité.

L'intégration professionnelle des nouvelles générations est un enjeu pour la pérennité de l'association. En tant que directrice, il m'importe de comprendre cette nouvelle population pour adapter ma posture de management et trouver les leviers d'action pour créer une cohésion d'équipe et les conditions d'une solidarité au travail.

2.4.3 Les valeurs et représentations partagées

La culture associative ne semble pas une référence partagée dans la philosophie de l'action et ne participe pas à la constitution d'une identité au travail, sauf à opérer une différenciation des autres acteurs de proximité par l'affirmation d'une mission de protection de l'enfance. Le projet associatif porte les valeurs des bénévoles et met en synergie les dimensions associatives et professionnelles. Il retrace l'origine de la création et ses valeurs : l'autonomie, la responsabilité, la citoyenneté et le principe de laïcité, dans la conduite des activités auprès des jeunes et des familles.

L'histoire traumatique de la fusion associative réalisée, il y a une dizaine d'années hantent encore le discours des anciens professionnels auprès des nouveaux. Le « *mariage forcé* » entre les deux associations avait clivé les professionnels en deux équipes opposées. Les anciens regrettent l'époque d'une structure de petite taille qui favorisait les relations horizontales entre professionnels et responsable hiérarchique et l'ajustement professionnel dans les situations de travail.

Le conseil d'administration a souhaité par ce regroupement donner une plus grande lisibilité du travail éducatif demandant à la direction la mise en place de procédures collectives d'organisation du travail et d'évaluation. La création d'un poste de chef de service, interface dans les relations entre la direction et les professionnels a été vécue par les anciens, comme une perte de responsabilité et d'autonomie dans le travail, un renforcement du contrôle de l'activité.

Les valeurs éducatives dans l'association sont centrés sur l'humain et la clinique éducative : Accueillir et écouter l'adolescent, le jeune adulte, sa famille dans sa singularité et sa spécificité, le respect et l'égalité des droits, contribuer à une inflexion des inégalités du territoire. Elles participent à définir le sens éthique de l'intervention. La place singulière occupée par le jeune dans son environnement et son devenir, la fonction de la famille dans la construction de l'identité du jeune, sont des valeurs qui rassemblent le collectif.

Ces valeurs partagées par les professionnels devraient être un atout pour rassembler le collectif de travail autour du projet social.

Au détour de cette analyse, la compréhension des mécanismes identitaires indique des points de force et de fragilité de l'équipe de professionnels et les précautions à prendre pour réussir un changement qui ne s'attache pas uniquement à un réajustement technique de l'organisation. Dit autrement, une identité professionnelle « prévention spécialisée » en mutation, un cloisonnement des ressources humaines qui créent des tensions et des jugements de valeur entre professionnels, un projet social qui rassemble, une autorité qui doit respecter le besoin d'autonomie et de responsabilité, et accompagner les jeunes professionnels et une culture associative ayant besoin d'être refondée et réexpliquée.

Au regard de la notoriété de l'association auprès de l'environnement partenarial et des instances départementales, de la connaissance des problématiques adolescentes et du caractère novateur de l'implication des parents dans l'accompagnement éducatif acquis par le travail des professionnels, des atouts mais aussi des faiblesses de l'organisation, ma stratégie de direction aura pour objectif d'accompagner les professionnels dans une nouvelle organisation en cohérence avec le projet de service et la mission confiée.

Dans la troisième partie de ce mémoire, j'exposerai les orientations et les actions prioritaires retenues comme éléments de réponse aux questions suivantes :

Comment redynamiser la prise en charge globale et les modes d'intervention auprès des usagers du service de prévention spécialisée, dans un contexte en mutation et de démobilité professionnelle ?

Dans quelles mesures la direction peut-elle accompagner les professionnels dans une revalorisation de leur cœur de métier et favoriser des projets d'action qui prennent en compte un équilibre entre l'immersion dans le milieu de vie du jeune, une approche éducative des groupes et la conduite d'accompagnement individuel dans une démarche instituante ?

3 L'ACTUALISATION DES PRATIQUES ET DES PROJETS ÉDUCATIFS DU FAIT DE L'ÉVALUATION INTERNE

3.1 IMPULSER UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT

Je compte m'appuyer sur l'exigence de l'évaluation interne des activités et de la qualité des prestations prévue par la loi 2002-2 et saisir cette opportunité pour réactualiser les pratiques et les projets éducatifs. J'envisage ainsi de faire évoluer l'organisation du service et la qualité de l'activité. J'ai conscience que tout changement génère sa part de craintes lorsque des modifications viennent perturber le fonctionnement habituel, même si celui-ci se révèle inopérant ou inadapté.

Communément, le changement se définit par *le fait de changer, de remplacer, de transformer, de passer d'un état à un autre, ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi.*⁶⁷ Pour J.M. Miramon, « *Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de l'expérience, et accepter d'interroger les certitudes* »⁶⁸.

Le changement, impulsé par la direction, pour être opérant devra être explicité, chacun doit y trouver un intérêt et connaître la place qu'il occupera dans ce projet. Il devra associer largement les professionnels, les administrateurs, les partenaires et bien évidemment les usagers, chacun dans la place qui lui revient.

Dans cette perspective, la gestion du changement organisationnel peut se concevoir de plusieurs manières. Je retiendrai celle présentée par F. Chevalier⁶⁹ comme un processus visant à construire et à élaborer progressivement et collectivement de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement. Une part de non négociable revient à la direction en ce qui concerne les objectifs à atteindre et une part de négociable à l'équipe de professionnels, sur la mise en œuvre et ses modalités.

L'implication des professionnels et les méthodes de travail devront favoriser la prise d'initiative et la responsabilité, l'échange d'expériences et de transmission du savoir, la construction d'un référentiel commun des pratiques professionnelles. Cette dynamique doit renforcer la cohésion et la cohérence d'équipe par un travail collaboratif au bénéfice du jeune, ouvert sur l'environnement.

⁶⁷ Encyclopédie Larousse, consultable en ligne : www.larousse.fr/encyclopédie

⁶⁸ MIRAMON J.M., « Promouvoir le changement », Les cahiers de l'actif, n°314-317, cité p 213

⁶⁹ CHEVALIER F., 1999, « Cercles de qualité et changement organisationnel », collection gestion « g », Economica, 248 p

En tant que directrice, c'est un enjeu essentiel de management et de participation collective qui se présente, une opportunité de mettre en évidence les articulations entre projet, évaluation et qualité et de disposer d'arguments étayés pour parler de l'activité, l'apprécier et la mettre en perspective.

L'appropriation de la démarche d'évaluation par les professionnels et les administrateurs, la validation d'un référentiel d'activités et des pratiques, devraient introduire les prémices d'une démarche qualité et d'une construction identitaire collective autour d'une mission réinvestie par le sens de l'action menée.

3.1.1 Un management stratégique

Avant d'aborder la question de l'évaluation dans un service de prévention spécialisée et comment la mettre en œuvre au regard de ses spécificités pour garantir sa réussite, j'emprunte d'une part, la définition du Larousse⁷⁰ pour définir ce qu'on entend par évaluation :

« Action d'évaluer, synonyme de déterminer, fixer, apprécier la valeur de quelque chose, d'un bien », Evaluer, c'est déterminer approximativement la durée, la quantité, le nombre, l'importance de quelque chose » et d'autre part, celle de l'ANESM : *« Evaluer un objet, c'est juger de sa valeur au regard de critères explicites, et sur la base d'informations spécialement rassemblées et analysées à cet effet »*. (Extrait de la recommandation ANESM de juillet 2009)⁷¹. Par objet, il faut comprendre qu'il s'agit *« des établissements et services sociaux et médico-sociaux...y compris au titre de la prévention, des mineurs et des majeurs de moins de vingt et un ans »* (art. L. 222-5 & L. 312-1 du CASF).

L'évaluation apparaît comme un outil de mesure, doté de critères objectifs, des prestations délivrées à l'utilisateur d'un établissement, sur une période donnée. *« L'évaluation est une démarche volontariste, organisée, qui ne se contente pas de la collecte des éléments, mais doit en prévoir l'analyse à des fins d'action »*.⁷². Les services de prévention spécialisée comme tous les ESSMS *« procèdent à des évaluations de leurs activités et de la qualité des prestations...au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles »* (Extrait de l'article L. 318.8 du CASF).

⁷⁰ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9valuer/31795-31794>

⁷¹ LE NAGARD J-B., RENARD M., 2011, *L'évaluation interne en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris, Editions Seli Arslan SA, 187 p

⁷² Ibid.

Les services de prévention spécialisée sont dans l'obligation de transmettre au Conseil Général, les évaluations (interne et externe) et procéder à deux évaluations externes entre l'autorisation et le renouvellement de celle-ci.

La place de l'évaluation en prévention spécialisée n'est pas un phénomène nouveau. Parfois confondue avec l'audit ou le contrôle, l'évaluation est présente dans le travail social dans les échanges sur les pratiques auprès des groupes, sur l'accompagnement mené auprès d'un usager, dans la rédaction d'un rapport de situation, lors d'échanges avec d'autres professionnels. Ce qui change ce sont les procédures, les référentiels de qualité, tout un ensemble d'outils qui formalisent une démarche, le droit et le respect de l'utilisateur et la prise en compte de ses besoins.

Aussi qu'en est-il dans le secteur de la protection de l'enfance auquel est rattachée la prévention spécialisée ?

Bon nombres d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux se sont engagés dans la démarche d'évaluation. L'ANESM présente dans une lettre de cadrage d'octobre 2010, les caractéristiques du secteur de la protection de l'enfance. Les données⁷³ révèlent qu'en 2012 seuls 2 % des structures n'ont pas formalisé leur démarche d'amélioration continue de la qualité. Le choix pour un référentiel existant n'a pas été privilégié par le secteur de la protection de l'enfance, 63 % ont préféré le modifier, l'adapter, contre 56 % de l'ensemble des ESSMS.

La préparation en amont des échanges professionnels, de la mise en réseau des réflexions est inégale selon la taille des structures. La participation des usagers reste un point délicat pour la majorité. J'ai consulté le site de l'ANESM⁷⁴ qui précise dans les questions posées par les responsables de structures, qu'il n'a pas vocation à élaborer des référentiels. Néanmoins, les recommandations pour l'évaluation interne en prévention spécialisée renvoient aux domaines suivants centrés sur l'utilisateur :

- ❑ « la promotion de la qualité de vie, de l'autonomie, de la santé (objectifs de l'accompagnement) ;

⁷³ ANESM, 4ème enquête nationale sur la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les ESSMS relevant de l'art. L.312-1 du CASF, 2012, Disponible en ligne: http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/lettre_de_cadrage_evaluation_interne_Protection_enfance_.pdf

⁷⁴ ANESM, juillet 2009, Guide de recommandations des bonnes pratiques professionnelles, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux visés à l'article L.312-1 du CASF*, consultable sur le site <http://www.anesm.sante.gouv.fr/>

- ❑ *la personnalisation de l'accompagnement ;*
- ❑ *la garantie des droits et la participation des usagers ;*
- ❑ *la protection et la prévention des risques.*

Dans ce cas, une appréciation devra nécessairement porter sur l'organisation de l'établissement (projet d'établissement, ressources humaines et financières, etc.) et l'ouverture de l'établissement. L'organisation et l'ouverture de l'établissement sont en effet des moyens permettant de répondre aux objectifs de l'accompagnement ».

Les différents ouvrages qui traitent de l'évaluation indiquent les pré-requis pour sa réussite. La participation de tous : usagers, administrateurs, professionnels, dirigeant, partenaires semblent en être la condition sine qua non. Un travail préparatoire de rassemblement des documents de référence, et le suivi de différentes étapes dans le processus d'évaluation – *résultat attendu, les moyens utilisés, les personnes responsables, les informations* ⁻⁷⁵ garantissent la bonne conduite de l'évaluation du service. Tous ces points de réflexion me paraissent essentiels à étudier et à réunir. Même si les questions posées par l'évaluation concernent les choix réalisés et leur mise en œuvre, l'analyse des effets et les marges de progrès, le choix de l'outil référentiel reste une étape majeure pour le dirigeant.

J'avais impulsé la constitution fin 2012, d'un comité de pilotage composé de deux éducateurs spécialisés (1 Délégué du personnel et 1 éducateur titulaire d'un DEIS⁷⁶), du chef de service, du psychologue clinicien, la présidente et moi-même pour co-construire un référentiel en prévision du refus de financement du Conseil Général. Nous avons été confrontés à la difficulté technique d'adapter les items de référentiels « *type* » à la spécificité de l'accompagnement en prévention spécialisée.

En 2013, les groupes de travail initiés entre les techniciens du Conseil Général de l'Essonne, les Présidents et les directeurs, n'ont pas débouché sur la création d'un référentiel commun. Le refus de prise en charge du tarifificateur n'a pas eu pour effet de fédérer toutes les associations, chacune devant financer l'évaluation sur ses fonds propres ou former un salarié à la démarche méthodologique d'évaluation et l'inscrire au plan de formation. Cette dernière option n'a pas été retenue par le conseil d'administration de l'association qui m'a confié la mission de sa mise en œuvre. Ce sont les mêmes personnes qui ont constitué le comité de pilotage en 2014 qu'initialement.

⁷⁵ LE NAGARD J-B., RENARD M., 2011, *L'évaluation interne en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris, Editions Seli Arslan SA, citation p 41.

⁷⁶ DEIS : Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale

Menée sur le principe de l'auto-évaluation, le conseil d'administration a retenu ma proposition de s'appuyer sur un cabinet extérieur pour garantir les différentes étapes de la démarche d'évaluation et permettre à chacun une distanciation avec l'activité et les pratiques à actualiser. Encore faut-il convaincre les professionnels que les pratiques et les projets sont nécessairement à adapter aux besoins des usagers, que l'évaluation peut être considérée comme une plus value et que les habitudes de fonctionnement peuvent conduire à une perte de sens.

J'ai choisi un cabinet conseil qui avait déjà réalisé des diagnostics territoriaux et des formations pour le Conseil Général de l'Essonne et des évaluations d'associations de prévention spécialisée. Ces deux critères de sélection me permettaient de m'assurer de l'expertise de l'intervention au regard de nos besoins spécifiques et d'impulser et accompagner la démarche et la mobilisation des professionnels dans les délais prévus de rendu de l'évaluation interne (septembre 2015).

3.1.2 L'évaluation, une démarche volontariste et participative

Mon hypothèse dans la conduite du changement, repose sur le fait que l'évaluation allait constituer le point de démarrage de remobilisation des professionnels. En effet pour avoir conduit des groupes de réflexion internes sur des thématiques liées au travail éducatif, je pressentais que les professionnels s'en saisiraient pour dénoncer les dysfonctionnements et se rassembler autour d'un objet commun. Néanmoins, j'escomptais que cette libre expression serait nécessaire pour passer de la dénonciation à la construction d'un dialogue social.

J'ai fait le choix d'une communication interne orale, en informant le personnel lors d'une réunion de service de l'intervention d'un consultant extérieur et ses états de référence dans le secteur de la prévention spécialisée. J'ai décliné les objectifs à atteindre, mon attente de l'implication et l'adhésion de tous les acteurs de l'association, réaffirmé la réactivation du comité de pilotage initial, ainsi que la durée de la démarche de formation et d'accompagnement.

La démarche d'analyse et participative d'un diagnostic partagé, la valorisation de l'activité des professionnels ont été les axes principaux de la communication interne. Une large place a été laissée au questionnement des professionnels. Après avoir échangé avec le cabinet conseil au regard du contexte interne, j'ai décidé qu'il était plus opportun de rester en retrait et de le laisser présenter le contexte réglementaire, la démarche d'évaluation et

les modalités pratiques. De fait, les cadres n'ont pas participé à tous les groupes de travail.

Le coût de l'intervention m'a amené à retenir un nombre de séances réduites (7 séances), consacrées à la présentation du processus (annexe 3), le questionnement des résultats, l'élaboration du rapport final et du plan d'amélioration. Ce choix contraint offrait cependant l'avantage de mettre les éducateurs en position de responsabilité et d'autonomie dans la production des données et d'un questionnement par l'intervenant externe. Les enjeux de l'évaluation interne tels que présentés au personnel se déclinaient ainsi :

- Valoriser l'action conduite
- Renouveler les modalités de dialogue entre les différents acteurs
- Produire des connaissances
- Faire évoluer les pratiques

Les objectifs du comité de pilotage que j'ai animé sont d'éprouver les outils retenus, de présenter les résultats, de valider les préconisations. Il s'est réuni avant le démarrage des groupes de travail pour collecter et analyser les documents internes à l'association (Projet associatif, Projet de service, Rapport d'activités de 2008 à 2013, Fiche de suivi individuel, statistiques, Questionnaire de satisfaction des actions collectives) et les textes et références législatives et réglementaires à transmettre aux groupes de travail.

Le choix d'un référentiel déjà existant à adapter a été retenu par le comité de pilotage. Au regard des recommandations de l'ANESM et des études réalisées, Il me semblait plus opportun d'adapter le référentiel aux particularités de l'activité de l'association qui doit refléter les réponses aux besoins et attentes des usagers, et les conditions de mise en œuvre des activités. Le référentiel d'activités a été présenté à l'ensemble du personnel en séance plénière et chacun a pu le questionner, le modifier, le compléter.

L'effectif du personnel a été divisé en deux groupes de travail avec un éducateur référent du comité de pilotage pour faciliter l'information et le lien entre les instances ; la consigne donnée par le chef de service était de mélanger les éducateurs des pôles et de lui remettre la liste nominative des groupes. Le déroulement et l'avancée de l'évaluation était discutée en réunion de service chaque semaine et permettait d'apporter des réponses aux difficultés rencontrées. Les séances de présentation des premiers résultats ont permis un échange entre les éducateurs et les cadres sur les écarts constatés et l'intervenant régulait les débats au regard des attendus de la mission, de la

réglementation, des fondamentaux de la prévention spécialisée. Cette approche a favorisé la prise de parole de chacun, le recueil des différents points de vue sur l'état des réalisations (constat sur les actions, outils, écarts...), l'analyse des écarts et les propositions d'amélioration.

3.1.3 Des indicateurs de progression à exploiter

Les résultats produits par les groupes de travail confirment les éléments d'analyse exposés dans la seconde partie de ce mémoire. S'en vouloir être exhaustive, ni soustraire les points forts de l'activité des professionnels, voici quelques données des écarts constatés et des points d'amélioration résultant de l'évaluation :

- ❑ **Le travail de rue** ne s'effectue pas suffisamment à partir du repérage préalable d'endroits et temps stratégiques adaptés aux modes de vie des jeunes, l'équilibre entre travail de rue et accompagnements individualisés n'est pas facile à maintenir et sont majoritaires. En terme de présence sociale, la tenue régulière de projets comme les stands sur le quartier, les journées portes ouvertes - permettraient aux professionnels de se rendre davantage visibles.
- ❑ **Les accompagnements individuels** révèlent des difficultés à définir le cœur et les limites de l'accompagnement avec d'un côté les frontières du champ de compétences avec les partenaires, entre accompagnement individuel et aides ponctuelles.
- ❑ L'ouverture sur le quartier et les projets d'envergure en tant que leviers à la mise en œuvre **d'actions collectives** ne sont pas assez développés sur certains quartiers.
- ❑ **le climat social** parfois difficile au regard de l'histoire institutionnelle (fusion de deux associations)
- ❑ des résistances constituent des freins au **travail de rue le week end et en soirée**
- ❑ une confusion règne entre souplesse et adaptabilité entre liberté individuelle et nécessité de principes d'interventions communs
- ❑ Les outils et supports existants ne sont pas suffisamment utilisés
- ❑ **Un équilibre est à retrouver** en faveur de la présence sociale, constitutif du principe d'« *aller vers* » les habitants en général et les jeunes en particulier

Pour la consultation des jeunes, la question de l'outil a été mise en débat : groupe d'expression, entretien, qui en a la charge ? A quel moment ? Le choix des professionnels s'est porté sur la réalisation d'un questionnaire en direction des jeunes (annexe 4). Chaque éducateur proposait au jeune en individuel ou lors des actions

collectives de remplir le questionnaire et l'explicitait. Une boîte à questionnaires a été confectionnée sur chaque ville pour la collecte afin de respecter l'anonymat des réponses. 82 jeunes ont rempli le questionnaire soit un échantillon représentant 30 % du nombre de jeunes accueillis en 2013. J'ai choisi d'extraire quelques réponses pour illustrer le constat des écarts présentés dans la deuxième partie.

A la question : Comment avez-vous connu les éducateurs, 51 % répondent par un autre jeune et 21 % par un établissement scolaire, 13 % directement par un éducateur, 2% lors d'événements ou d'interventions.

Ces données confirment la nécessité de renforcer le travail de rue et de contact par les éducateurs. Les interventions sur le milieu devront être renforcées dans le but d'une meilleure lisibilité de l'activité éducative auprès des jeunes. Leurs attentes vis-à-vis des éducateurs, dans un ordre décroissant, reposent sur le besoin « *d'un coup demain* », de l'aide pour un projet collectif, parler et être écouté, de l'aide pour un projet personnel, sortir d'un problème ou d'un conflit. Le besoin d'écoute et d'accompagnement de projet collectif ou individuel confirme la nécessité d'accentuer l'action sur les groupes propices au développement de l'action collective.

Pour les partenaires, le choix a été d'adresser le questionnaire réalisé par mail à l'attention des dirigeants accompagné d'une lettre d'information sur la démarche d'évaluation et une remise en main propre par les éducateurs aux collègues opérationnels des structures locales (annexe 5). Le retour pouvait se faire par courrier directement au cabinet conseil ou par mail. Une trentaine de questionnaires ont été retournés.

La confusion entre prévention de la délinquance et protection de l'enfance confirme la nécessité d'une communication sur les missions du service. Le besoin d'amélioration des coopérations entre les services est exprimé et devra être formalisé à la fois sur les objectifs partagés, le cadre et la fréquence de réunions partenariales et les résultats attendus. Pour le service, l'objectif premier étant d'optimiser la prise en charge globale du jeune par une meilleure articulation du partenariat, pour conforter son insertion et le soutien de son ou ses projets et réduire les risques d'exclusion.

3.1.4 Piloter une démarche d'évaluation continue de la qualité

Suite au travail collectif de l'évaluation, je proposerai de pérenniser l'instance constituée par le comité de pilotage de l'évaluation interne en comité de suivi de la qualité, avec pour rôle de :

- Organiser le plan d'action (priorisation, planification, relais /porteur d'action,...)
- Elaborer un calendrier de réunions permettant de planifier les prochaines étapes et finaliser le plan d'action
- Piloter la mise en œuvre des fiches action
- Préparer l'évaluation externe
- Etre relais auprès des professionnels en matière de politique qualité
- Porter les réflexions et la démarche auprès du Conseil d'Administration

Le comité de pilotage sera réuni tous les deux mois pour faire le point sur le suivi. Un rendu-compte de l'avancement des pistes d'amélioration figurera dans le rapport d'activités. En octobre 2014, je compte organiser une séance collective réunissant l'ensemble des participants à la démarche, destinée à la présentation des fiches actions et du rapport d'évaluation interne. Cette rencontre lancera le processus d'amélioration de la qualité de la prestation et de l'évolution progressive des pratiques et des projets éducatifs.

Un management à visée participative doit être privilégié pour créer un climat social favorable à une **construction en équipe de références partagées en matière d'accompagnement d'individualisé et de travail auprès des groupes, d'actions collectives dans le travail de rue.**

Chaque modalité d'intervention fera l'objet d'une fiche action (rue, accompagnement individuel, activités avec les groupes, actions collectives dans les établissements scolaires) définissant le périmètre (public bénéficiaire, où, quand, comment), les objectifs visés, la mise en œuvre et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour une évaluation objectivée. L'utilisation de la fiche-action « rue » sera l'occasion de mener une réflexion collective sur l'organisation interne qui permettrait de réaliser du travail de rue le Week-end et en soirée (début 4^{ème} trimestre 2014). Les travaux réalisés dans le cadre d'une recherche action sur la méthodologie du travail de rue par un réseau européen⁷⁷ pourront enrichir les échanges.

Pour ce faire, les méthodes de travail collectif s'appuieront sur des outils favorisant la créativité et le récit éducatif (brain storming, étude de cas). Cet axe de travail aura pour

⁷⁷ DE BOEWE E., TOUSSAINT P., 2012- *La place de l'action collective dans le travail social de rue*, dynamo international, Street Workers Network, Bruxelles, disponible en ligne : <http://www.travailderue.org/wp-content/uploads/2013/04/Fran%C3%A7ais.pdf>

objectif une **redéfinition des modalités d'intervention** énoncées ci-dessus et la production d'un socle commun. Chaque réunion de travail fera l'objet d'un compte-rendu écrit rapportant les décisions arrêtées afin de favoriser la communication et la coordination du travail.

Le lancement de cette dynamique permettra de **décloisonner les unités de travail** pour favoriser la coopération, remobiliser les équipes autour d'un diagnostic de terrain partagé et définir collectivement des stratégies d'approche et d'action. Mon objectif est de passer progressivement d'une référence au pôle d'intervention à une notion de travail d'équipe. La priorité de l'action visera un rééquilibrage de l'activité individuelle au profit du développement du travail d'immersion et des interventions auprès des groupes.

Cette orientation de travail débutera à court terme (fin 2014) et aura pour conséquence de mutualiser les compétences et redynamiser les professionnels, dynamique déjà à l'œuvre au cours du processus d'évaluation. Le travail d'équipe sur des projets spécifiques, l'organisation et le développement d'un travail transversal est un début de coopération entre professionnels. Cependant, ces premières tentatives ne doivent pas rester isolées. Elles doivent se répartir sur une année et créer des occasions d'une expérience de travail collectif. Une attention particulière devra être accordée à cette démarche de travail par le cadre socio-éducatif.

L'hypothèse d'une action collective transversale (toute l'équipe, tout le territoire) pourrait être envisagée trimestriellement pour maintenir l'habitude du faire ensemble. Un management par projets devrait favoriser la délégation de responsabilité et la prise d'initiative en proposant aux éducateurs d'être « référents » selon des thématiques à traiter, tels la santé, l'hébergement, la formation, la scolarité. L'éducateur pourra être référent du projet pour l'ensemble du territoire ou former ses collègues et transmettre ses connaissances. Une expérience similaire sur les conduites à risques avait réuni l'ensemble des professionnels sur les deux communes en 2012 et fait la preuve de son efficacité et de sa pertinence.

Le chef de service s'appuiera sur la méthodologie de projet pour mettre en œuvre les idées retenues et proposer un cadre méthodologique et opérationnel. Les projets et bilans écrits produiront une traçabilité et une référence de pratiques collectives. Cette approche du travail participera à la construction de valeurs basées sur la coopération et la solidarité et au renforcement d'une identité institutionnelle. Ces expériences professionnelles en situation favoriseront la reconnaissance des pratiques diversifiées et le maillage identitaire, l'amélioration de l'estime de soi et la valorisation des compétences.

3.2 LA REMOBILISATION DES PROFESSIONNELS

Si la qualification est d'importance dans notre secteur, notamment celle d'éducateur spécialisée, l'acquisition de compétences est un enjeu fort pour les établissements sociaux et médico-sociaux de disposer d'un personnel adaptant la prise en charge aux besoins évolutifs des usagers. L'association n'échappe pas à la règle.

La gestion des ressources humaines recoupe plusieurs niveaux : relations sociales, gestion administrative, recrutement et mobilité. Celui que je convoque dans ce chapitre concerne la formation du personnel. Je considère qu'elle est le point d'orgue de l'évolution des pratiques et de leur actualisation. Elle apporte des réponses à l'évolution des besoins du public et une meilleure prise en charge des problématiques.

*« Il s'agit de doter l'institution d'un potentiel humain susceptible de répondre le mieux possible à sa mission, de s'adapter aux évolutions et d'agir en référence à un projet d'établissement, de se hisser au niveau des exigences de qualités et de maintenir sa motivation et son aptitude créative ».*⁷⁸ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que je souhaite développer doit permettre d'anticiper les évolutions du secteur et des métiers, et une meilleure maîtrise des besoins garantissant ainsi à l'association la qualité de l'intervention.

3.2.1 La formation continue, une obligation légale et morale

L'un des moyens de cette ambition, est la formation professionnelle qui depuis la réforme⁷⁹ introduit l'obligation de résultat pour les entreprises et impacte la gestion et le financement de la formation. Néanmoins le nouveau taux de calcul de la contribution par UNIFAF⁸⁰ ne sera applicable qu'en 2016. Pour 2015, ces nouvelles contraintes budgétaires n'impacteront pas le budget des adhérents.

La formation continue constitue un outil privilégié de perfectionnement des connaissances et d'adaptation à l'emploi à saisir par l'ensemble des professionnels et le plan annuel de formation permet cette traduction. La formation conditionne la mobilisation, l'acquisition de

⁷⁸ LEFEVRE P., 2003, *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2ème édition, Dunod, p 264

⁷⁹ La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à la démocratie sociale et à l'emploi qui modifie les relations entre l'employeur et les salariés sur la question de la formation.

⁸⁰ Unifaf est l'organisme paritaire collecteur agréé par l'Etat (OPCA) pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la Branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif.

nouvelles compétences, une prise de recul avec l'exercice quotidien et donne des perspectives professionnelles.

❑ Le plan de formation

Elément essentiel de la politique des ressources humaines à court et moyen terme, il regroupera les actions de formations dans le but de développer et d'adapter les compétences des salariés en relation avec le projet de service. Le plan peut intégrer l'accompagnement à la VAE et les bilans de compétences. Pour le salarié, c'est un outil précieux pour l'évolution de sa carrière. La formation continue constitue « *une obligation morale d'un perfectionnement professionnel permanent* »⁸¹.

Elle permet à chacun de poursuivre son travail de réflexion et d'acquérir de nouvelles compétences. La formation du chef de service aux risques psychosociaux devrait favoriser la prévention et la gestion de l'usure professionnelle et identifier les baisses de motivation et les signes de mal-être des professionnels impactant la qualité de l'accompagnement éducatif.

La professionnalisation permet d'accéder à une reconnaissance professionnelle. Elle favorise l'acquisition d'une qualification et la valorisation de l'expérience en situation de travail. Elle peut constituer un élément de motivation au travail et sera encouragée par les cadres, si elle est souhaitée. Elle permet d'accéder à un autre métier et à une grille de rémunération supérieure. Selon F. Osty, « *la qualification obéit à une logique présidant au classement des postes de travail et des individus en fonction du degré de complexité des tâches à accomplir* ». ⁸² Certains professionnels évoquent leur désir de métier au travers de la formation d'éducateur spécialisée. Une monitrice éducatrice au cours d'une réunion s'est qualifiée de « *petit métier* ».

Chaque année, j'établis le plan de formation après consultation du délégué du personnel au regard des besoins de l'association. Un effort conséquent ces dernières années a été de prioriser la professionnalisation par l'acquisition d'un premier diplôme qualifiant (éducateur spécialisée ou moniteur éducateur, ou CAFERUIS⁸³). J'envisage de mobiliser le Budget de Formation Adhérent (BFA) 2015 (en moyenne 6 000 euros), pour des actions d'adaptation au poste de travail liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi.

⁸¹ Article 32 : Promotion sociale et perfectionnement de la convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.

⁸² OSTY F., 2010, *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Collection « des Sociétés », Presses Universitaires de Renne, p 61

⁸³ CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

Le CNLAPS organise des formations adaptées à la prévention spécialisée, sur des thèmes en lien avec les besoins recensés : « *Élaborer des projets avec et pour les groupes de jeunes* », « *Être éducateur en Prévention spécialisée aujourd'hui* », « *Le travail de rue : pourquoi et comment?* ». La durée de ces formations prise sur le temps de travail est de trois jours. Le coût prévisionnel pour un salarié est de 530 euros et elles pourront être mises en place sur le 1^{er} trimestre 2015.

Les actions de développement des compétences pourront bénéficier du Dispositif de Soutien de Branche⁸⁴ (DSB) qui offre un accompagnement à la VAE renforcé et individualisé et les frais peuvent être pris en charge sur les fonds mutualisés d'Unifaf, au prorata du taux de cotisation de l'adhérent et dans la limite des crédits disponibles. En faisant, une demande en début d'année, celle-ci aura plus de chance d'aboutir.

Pour optimiser les ressources financières à ma disposition, je solliciterai le Fonds d'Intervention mis en place par l'OPCA qui permet le financement d'actions prioritaires en complément du BFA. Un effort a été consenti dans les offres d'actions prioritaires régionales (APR)⁸⁵ consacrée à la prévention spécialisée ces dernières années. Les offres de formation sur le repérage et l'accompagnement des conduites à risque à l'adolescence seront sollicitées pour les professionnels désireux de se perfectionner, si elles sont maintenues en 2015.

Enfin nombre de salariés ont atteint le plafond des 120 heures octroyées dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF), qui sera remplacé par le « *compte personnel de formation* » à compter du 1er janvier 2015⁸⁶. Je prévois de mobiliser les salariés à utiliser ce crédit d'heures, le dispositif DIF étant amené à évoluer puis à disparaître au profit du Compte Personnel⁸⁷. Pour couvrir le besoin financier de demandes de liquidation des heures de DIF estimé à 12 000 euros, je négocierai lors de la procédure budgétaire du compte administratif et de l'affectation du résultat (excédentaire en n-1), un crédit supplémentaire ponctuel, affecté en fonds dédiés, pour couvrir tous les besoins de formations.

⁸⁴ DSB : Dispositif de Soutien de Branche

⁸⁵ APR : Action Prioritaire Régionale est une action adaptée répondant au besoin de l'adhérent.

⁸⁶ Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

⁸⁷ Le compte personnel formation favorise l'accès à la formation en lien avec les besoins de l'économie et de la sécurisation des parcours professionnels des salariés

Au-delà des besoins collectifs de formation, il sera nécessaire que j'organise un entretien professionnel⁸⁸ avec chacun des salariés pour consolider le plan de formation. Cet espace de dialogue privilégié me permettra d'individualiser la relation avec le professionnel, ainsi dégagé des enjeux d'une parole collective. Cet entretien a pour objectif d'envisager les perspectives d'évolution professionnelle en termes d'emploi et de qualification. Il permettra d'établir avec le concours du salarié, une co-évaluation de ses compétences et de son projet professionnel, les objectifs individuels à atteindre. Un bilan de l'entretien sera rédigé afin de formaliser les engagements mutuels entre le salarié et moi-même et facilitera l'évaluation à partir d'indicateurs objectifs, lors du prochain entretien.

3.2.2 Une politique de mutualisation des pratiques

Au-delà d'une qualification éducative, l'expérience auprès du public est un critère principal dans le processus de recrutement. C'est la convention collective qui définit la classification par le diplôme, d'autres compétences ne sont pas prises en compte. Le raisonnement, la réactivité face à aux aléas dépend de la capacité de l'éducateur à trouver le « *bon mot* » ou le geste qui apaise, à évaluer dans l'instant l'attitude adéquate face au comportement d'un jeune, d'un groupe de jeunes.

Une politique de formation et de mutualisation de l'expérience sera encouragée sollicitant les formations en interne et en externe. Un travail réflexif sur le poste de travail sera conduit par la chef de service pour aider les éducateurs à identifier les tâches et l'activité éducative hebdomadaire et comment est envisagée l'activité. Ce travail pourra s'effectuer sur une réunion par groupe de deux, sous la forme d'interview, pour permettre un échange mutuel entre éducateur qui aura pour objectifs de diagnostiquer les ressources et les freins mises en œuvre dans l'exercice professionnel.

Quelles sont les habitudes et les gestes de travail, la manière dont chacun se représente son activité et selon quelle temporalité (la journée, la semaine) dans sa mise en œuvre ?
Quelles solutions proposées aux difficultés rencontrées en situation de travail ?

Une restitution collective apportera une image personnalisée et diversifiée de l'offre de service et de fait, des compétences à mobiliser pour exercer le métier d'éducateur spécialisé en prévention spécialisée. Le référentiel de compétences du métier d'éducateur spécialisé servira de point d'appui pour actualiser la fiche de poste et permettre à chacun

⁸⁸ La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à la démocratie sociale et à l'emploi.

d'auto-évaluer ses manques et ses besoins pour mettre les compétences requises en adéquation avec les besoins de l'offre de service.

❑ L'analyse des pratiques

Dans la continuité progressive du changement attendu, la participation à l'analyse de pratiques conditionne une mutualisation des pratiques et les échanges entre professionnels. L'analyse de pratiques, « *c'est "mettre à distance" le quotidien du travail, de l'acte, pour en approfondir le sens, en alléger le poids, c'est gagner en liberté et en compétence* »⁸⁹.

Selon Guy Le Boterf⁹⁰, « *elle consiste à prendre du recul par rapport à sa propre pratique, afin de mieux en prendre conscience, de la formaliser ou la conceptualiser en la mettant en mots (récit) ou en lui donnant une forme (mise en schéma) ...elle se réfère au sujet par rapport à sa propre pratique, même si celle-ci intègre une coopération avec d'autres acteurs* ».

A la fois un lieu de discussion, dont le cadre éthique garantit la liberté de parole des professionnels en l'absence des cadres, d'exposition et d'actualisation des points de vues, des ressentis, autour de situations professionnelles vécues avec le jeune. Je trouve indispensable dans ma fonction de direction, de réactiver le dialogue social autour de la question de prévention des risques professionnels.

L'analyse des pratiques comme outil de prévention de l'usure professionnelle, figure dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)⁹¹ évalué annuellement avec la déléguée du personnel. Mise en place sur le site de Viry Chatillon depuis 2011 elle regroupe cinq éducateurs très engagés dans un travail, conduit par un intervenant extérieur. L'analyse de pratiques sur le site de Grigny a démarré en 2013 grâce à l'obtention de financement, mais n'a pas été accueilli de manière identique par les professionnels. Le recrutement de nouveaux professionnels devrait impulser une nouvelle dynamique.

Le choix de deux groupes d'analyse de pratiques a été fait pour les raisons évoquées ci-dessus mais aussi pour constituer des groupes restreints pour une prise de parole plus

⁸⁹ Extrait du document contractuel d'analyse de pratiques qui définit le cadre éthique, méthodologique et le fonctionnement des séances.

⁹⁰ LE BOTERF G., 2008, *Travailler efficacement en réseau*, deuxième édition, Eyrolles, Paris, Editions d'Organisation, p 124

⁹¹ Le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnelles est un document obligatoire lié aux conditions générale du travail qui recense les résultats de l'évaluation des risques et les mesures afin d'assurer la sécurité des salariés et de protéger leur santé physique et mentale.

aisée et respecter le travail engagé. Je compte soutenir cette ligne de dépense, inscrite au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP), lors de la négociation budgétaire de l'association. L'analyse de pratiques revêt à mon sens un caractère d'importance dans le travail social et garantit au salarié le développement de sa pratique professionnelle et à l'utilisateur une adaptation qualitative de la prise en charge. Par conséquent, elle sensibilise et forme le professionnel à la bientraitance.

3.2.3 La construction d'une identité de métier collective

Je considère que travailler à la construction d'une identité de métier collective, à sa définition suppose que les individus soient considérés comme une ressource de l'organisation pour redonner du sens à l'action.

Florence Osty⁹² éclaire mon hypothèse en insistant sur le fait que la mobilisation du concept d'identité permettant de définir les caractéristiques d'un individu ou d'un groupe ne suffit pas, même si la référence au métier permet l'expression d'une définition de soi par rapport à une équipe de travail, ou à un corps professionnel. Pour les sociologues (Dubar, Tripier) le métier constitue un savoir transmissible et reconnu (qualification), avec une forme organisée et des règles qui le régissent (profession), un savoir faire (l'exercice de l'art), un groupe social caractérisé par une capacité d'action collective et un espace d'identification commun.

L'équipe éducative ne semble pas avoir réussi à se construire une identité de métier collective. D'aucuns se définissent comme travailleurs sociaux, d'autres « de petits métiers » n'ayant pas la qualification d'éducateur spécialisé et laissent sous entendre qu'ils ne forment pas une même équipe. Pourtant les éducateurs en prévention spécialisée portent l'identité d'un travailleur de la rue, de proximité avec le public.

Pour créer les conditions d'une identité collective et renforcer la cohésion d'équipe, je vais m'appuyer sur le développement des compétences par l'apprentissage, la transmission d'informations et l'accueil des nouveaux professionnels et les ressources de l'équipe. Les instances de socialisation du métier (groupes sociaux, la société, les réseaux) peuvent aider à la construction d'une identité de métier collective. La formation initiale et notamment celle d'éducateur spécialisée et la formation continue conjuguées organisent la transmission d'un savoir et d'un savoir pratique, des normes et des valeurs

⁹² OSTY F., 2010, *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Collection « des Sociétés », Presses Universitaires de Rennes, 237 p

et des représentations du métier par la professionnalisation. Ainsi les notions de responsabilité, d'utilité sociale du service rendu, d'engagement désintéressé peuvent être éprouvées et partagées pendant cette expérience de socialisation. L'apprentissage en situation de travail complète ce processus et l'assimilation de nouvelles compétences.

3.2.4 Un enjeu, l'intégration des professionnels

Le recrutement et le maintien dans l'emploi des jeunes professionnels est un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines. L'arrivée d'un nouveau professionnel dans une équipe est une étape particulière pour les éducateurs qui vont l'accueillir. Le recrutement, le profil du candidat recherché sont des étapes auxquelles j'apporte de l'importance. J'associe la chef de service au recrutement des futurs éducateurs du service. Le recrutement doit apporter de nouvelles ressources à l'équipe. Même si la période de préavis permet une découverte de l'association de la mission et du territoire, elle n'est pas suffisante pour définir si le candidat saura s'adapter à l'environnement professionnel. Une vigilance accrue devra être apportée par les cadres aux nouveaux salariés pour faciliter le travail d'appropriation et d'immersion, accompagner l'impatience et le besoin d'action qui parfois se fait sentir dans les premiers mois de la prise de poste au détriment de l'observation sociale, de l'écoute du jeune, de l'évaluation du besoin.

Pour optimiser la politique d'intégration des nouveaux professionnels, je prévois la mise en place de trois outils :

Un livret d'accueil des nouveaux salariés

Il comprend un ensemble de documents qu'il faudra réactualiser comme les documents de référence du secteur, les procédures et protocoles, les chartes informatiques et éthiques, qui constituent le mémento du service. Il est remis par la chef de service dès la prise de fonction qui veillera à sa mise à jour et à l'insertion de nouveaux documents de référence collective. Les jeunes professionnels reconnaissent son utilité dans leur prise de fonction.

Le tutorat

Ce terme qui vient du latin *tutorem* et qui signifie « *garder* » ou « *protéger* », est souvent employé dans le champ de l'apprentissage et de la formation. Pour créer des liens intergénérationnels entre les professionnels du service, je vais proposer un accompagnement personnalisé du nouveau salarié par un éducateur expérimenté inscrit dans le projet de service, comme tuteur pendant la première année d'exercice. L'éducateur tuteur pourra suivre une formation et formalisé avec le chef de service le

cadre de l'accompagnement (objectifs, fréquence des rencontres, évaluation). Le tutorat aura une fonction éducative de transmissions des savoirs professionnels, des codes sociaux du quartier, et une fonction de guidance permettant l'expression de difficultés et la prise en compte de l'échec comme une pratique possible dans l'accompagnement humain. Le sujet en l'occurrence, le jeune, peut mettre en échec un projet dont les démarches ont pris parfois plusieurs mois. La transmission des bonnes pratiques, des astuces propres aux situations de travail éprouvées pourront ainsi se diffuser des éducateurs expérimentés vers les nouveaux salariés et permettre une prise de poste plus opératoire.

D'autre part, l'association a obtenu le financement de deux emplois d'avenir qui devrait permettre à des jeunes d'acquérir une qualification. Unifaf va mettre en place une formation courte (5 à 6 jours) gratuite, sur l'intégration des Emplois d'Avenir⁹³ en prévention spécialisée. L'année 2015 devrait ouvrir de nouvelles perspectives de transmission du savoir faire propre au secteur.

❑ La constitution d'un groupe d'intégration

Ce groupe d'intégration serait composé du ou des tuteurs, des nouveaux salariés, du psychologue clinicien et de la chef de service. Deux axes de travail seront développés : une culture institutionnelle de la création associative aux valeurs portées par le projet associatif, et une dimension clinique du travail éducatif par la lecture et l'échange autour de textes sur le champ social, et l'activité de l'éducateur en prévention spécialisée. Une rencontre bimestrielle, la première année devrait garantir le processus d'intégration progressif et une meilleure immersion au sein de la nouvelle équipe. Un planning prévisionnel des rencontres doit assurer la pérennité du dispositif et la prise en compte dans les emplois du temps. Les relations professionnelles avec les cadres, (chef de service et psychologue) seront dès le départ inscrites dans le partage du travail de terrain optimisant le recours aux outils d'évaluation des situations éducatives.

❑ L'accueil de stagiaires

L'apprentissage et la transmission du métier passe aussi par les centres de formation et l'accueil que nous réservons aux étudiants en travail social. La venue d'un stagiaire est souvent une bouffée d'air, une remise en questionnement des pratiques, de débats sur le public et les actions développées. Notre politique d'accueil et d'apprentissage s'est vue

⁹³ Ce dispositif prévu par la loi 2012-1189 du 26 octobre 2012 portant la création des emplois avenir, concerne les jeunes de 16 à 25 ans sans diplôme ou niveau CAP/BEP (bac + 3 pour les ZUS) qui leur permet d'acquérir une formation tout en étant en emploi pour une période d'un à trois ans en CDD ou CDI.

quelque peu freinée ces dernières années, du fait du non financement des périodes de stages par l'autorité de tarification⁹⁴. Cette contrainte entrave la transmission de la spécificité de la prévention spécialisée auprès des étudiants. Lors des conseils territoriaux⁹⁵ organisés par les services départementaux, cette problématique est évoquée par l'association constatant qu'aucune mesure n'est proposée pour répondre à cette problématique. La transmission de l'expérience acquise par les éducateurs sur le terrain, la découverte d'un secteur éducatif particulier, sont conditionnées au mode de financement de ces expériences d'apprentissage. La sélection des demandes de stage est de fait discriminée pour les étudiants ayant une source de financement par le Pôle Emploi. Cette expérience d'apprentissage favorise la reconnaissance professionnelle de métier et le questionnement sur la pratique impulsée par le stagiaire et constitue alors un outil de motivation, de partage et de questionnement de son activité professionnelle.

3.3 DÉVELOPPER UNE COHÉRENCE DES ACTEURS INTER-INSTITUTIONNELS

Comme je l'ai présenté dans la première partie et l'a révélé l'évaluation, la cohérence d'une politique de prévention passe par une cohérence des acteurs. Travailler ensemble ne va pas de soi. Cela suppose au départ de définir comment coopérer, d'une volonté et d'une reconnaissance par la hiérarchie. Pour G. Le Boterf⁹⁶, l'efficacité du travail en réseaux reposent sur trois conditions :

- La première, « *le savoir coopérer* », qu'il définit par un langage commun pour se comprendre, échanger sur nos représentations réciproques et concevoir et construire des outils en commun.

- La seconde, « *le pouvoir coopérer* » considère qu'un réseau a besoin d'un pilote pour son fonctionnement pour réduire les risques de vulnérabilité et de dérive. Le pilote veille à maintenir le cap de la mission confiée, les résultats attendus, le choix des membres qui le composent, les règles et les méthodes de travail. Le pilote favorise la pérennité du réseau

⁹⁴ L'article 30 de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie a abaissé de trois à deux mois consécutifs la durée minimale du stage à compter de laquelle une gratification est due au stagiaire (436 €).

⁹⁵ Le conseil territorial prévu au contrat d'objectifs est organisé une fois par an. Il regroupe les membres associatifs, des techniciens de chaque collectivité du territoire d'intervention et du service des préventions spécialisées. Il permet de faire un point sur l'activité, les objectifs de travail et les perspectives de l'association, en lien avec les projets territoriaux des collectivités concernées.

⁹⁶ LE BOTERF G., 2008, *Travailler efficacement en réseau*, deuxième édition, Eyrolles, Editions d'Organisation, p 74

par son soutien et une prise en compte des aléas pouvant entraver le fonctionnement du groupe.

- Enfin, la troisième condition, « *le vouloir coopérer* » correspond à la libre adhésion de ses membres d'apporter leur contribution et non en réponse à la demande d'un supérieur hiérarchique. Le membre doit s'y engager dans le temps et y trouver un intérêt, une « *visibilité de la valeur ajoutée* »⁹⁷. La valorisation du travail produit et des contributions, la synthèse des travaux doivent éviter les écueils des réseaux qui s'enlisent dans leur progression ; le chef de projet doit veiller à la reconnaissance des contributions individuelles dans les productions collectives et à l'engagement des compétences des membres. Les rites de convivialité et de solidarité imprègnent une identité au réseau et l'élaboration d'une charte garantit les relations basées sur une confiance mutuelle.

3.3.1 Un pilotage coopératif des acteurs du réseau

Je projette de créer un « Groupe d'Actions Jeunes (GAP), en faveur des jeunes en grande difficultés, composé des deux missions locales, de la Maison des Solidarités intercommunales que je piloterai au nom de l'association de prévention spécialisée. Nos structures ont l'habitude de travailler autour du projet du jeune pour son insertion sociale ou professionnelle. Les responsables de ces services m'ont déjà exprimé lors d'échanges les difficultés rencontrées entre nos professionnels, leur souhait de réactiver des rencontres pour construire ensemble plus de cohérence autour des parcours des jeunes. Le constat partagé de la méconnaissance des missions de chacun, des représentations caricaturales des uns sur les autres, des articulations parfois difficiles, et le renouvellement des équipes dans un environnement complexe fondent la motivation des directions de chaque service.

Ces éléments impactent les postures professionnelles envers les jeunes et les interactions entre les professionnels. C'est pour cela que je vais saisir cette opportunité de co-construire un dispositif coopératif qui implique à la fois les cadres hiérarchiques et les professionnels de terrain volontaires.

Le comité de pilotage

Ce comité de pilotage composé des cadres hiérarchiques de chaque structure, aurait pour objectif de repérer les enjeux, les préoccupations et les positionnements institutionnels pour définir des modalités de coopération efficiente. En bref, chercher ce qui nous

⁹⁷ LE BOTERF G., *Ibid*, p 89

rassemble pour améliorer nos collaborations au bénéfice de la qualité de l'accompagnement des jeunes, tant sur un plan stratégique qu'opérationnel. La méthodologie empruntée viserait à agir sur les représentations réciproques, identifier les complémentarités et la cohérence dans l'accompagnement des parcours individuels, le respect de l'individu comme sujet. La question transverse du sens et du partage des valeurs qui sous-tendent nos actions, telles que reconnaissance, confiance, respect des individualités, empathie, sera abordée.

En effet ces valeurs doivent vivre aussi bien entre les professionnels de nos structures qu'à l'égard des jeunes. Ce groupe serait composé des 4 directeurs, 5 chefs de service avec un rythme de rencontre mensuelle et inscrire chaque service dans une dynamique d'amélioration de la qualité. Cette instance mobilisée à moyen terme (janvier 2015) favorisera la réactualisation et l'élaboration d'un nouveau protocole tripartite (MDS, Missions Locales, Association de Prévention spécialisée) prévu dans le contrat d'objectifs 2015/2016. Je veillerai à ce qu'il intègre des modalités de rencontres entre professionnels plus régulières pour permettre une compréhension des logiques institutionnelles et professionnelles et faire en sorte que le jeune ne soit pas « *balloté* » entre institutions. L'évolution des représentations et des pratiques doit s'inscrire dans la durée nécessaire au changement de culture et de techniques professionnelles.

❑ Le groupe de professionnels

Une communication intra-service exposera notre volonté institutionnelle d'apporter des réponses aux besoins des jeunes par une meilleure articulation du travail de prévention et d'insertion. Les modalités de travail des groupes (temps accordés, rencontres inter-service, recensement des personnes ressources de chacun de nos services, productions des travaux) délimiteront le périmètre du dispositif. Des rencontres bimestrielles me semblent un rythme envisageable en tenant compte du cahier des charges de chaque structure. Chaque responsable présentera à ses équipes, les résultats du travail engagé par les cadres.

Une présentation des missions de chaque service introduira la dynamique partagée.

Sur la base du volontariat, il s'agit de rassembler des professionnels qui veulent améliorer la prise en charge du jeune par une meilleure articulation des services et dispositifs, apprendre à se connaître, à mieux collaborer. Quatre points récurrents dans l'accompagnement devront être abordés et questionnés comme l'accueil, la gestion de l'urgence, l'articulation du projet d'insertion du jeune, le cadre comme médiateur entre les acteurs et pourront faire l'objet de plusieurs groupes de travail inter-structures, animés par

les professionnels. Une production écrite valorisera le travail réalisé et servira de référentiel professionnel pour tout nouveau recrutement.

Pour favoriser l'intégration des professionnels et faire connaître le travail de l'éducateur en prévention spécialisée, je proposerai d'accueillir sur un ou deux journées, en fonction des possibilités institutionnelles, les nouveaux agents de la Maison des Solidarités et à la Mission Locale. Je prévois de déléguer la présentation des missions à un éducateur qui a déjà élaboré un document pour l'accueil des stagiaires sur les fondamentaux de la prévention spécialisée. Cet accueil et ce partage de pratiques professionnelles pourra être complété par un temps d'observation sociale des quartiers d'intervention. Ceci doit participer à développer un intérêt réciproque entre les acteurs des services et des relations interprofessionnelles plus efficaces. Apprendre à se connaître pour mieux se reconnaître dans ses spécificités et domaines de compétences.

3.3.2 Communiquer sur le savoir-faire

La communication interne ou externe favorise le décloisonnement de l'activité. A l'interne, au-delà des réunions, la messagerie internet permet aux éducateurs d'échanger des informations, de faire circuler leur questionnement, leurs projets et bilans et aux cadres de diffuser les comptes-rendus des réunions. Ce dispositif fonctionne correctement et permet de rester connecté avec le service lors d'absences ou de congés et sert de relais avec les partenaires pour des transmissions administratives. A l'externe, les éducateurs peuvent échanger avec les éducateurs des autres associations de prévention spécialisée lors de groupes de travail organisés par le département (recherche action, travaux préparatoires du schéma départemental).

Faire connaître la mission de la prévention spécialisée et l'offre de service me paraît un objectif à atteindre. Lors de l'assemblée générale, des parents des jeunes invités se sont étonnés de la diversité des actions réalisées. L'action de l'éducateur est souvent ramenée à la personne mais sa dimension collective et son impact sur le milieu par l'action collective est moins identifiable.

L'association doit poursuivre sa stratégie de communication auprès de son environnement pour faire connaître ses spécificités, son utilité sociale. S'inscrire dans un réseau, c'est représenter son institution au sein des diverses commissions et instances publiques : conseil d'agglomération, plan d'action départementale, comité de pilotage institutionnel, conseil territorialisé et ne pas rester replié sur soi-même. Les rencontres auxquelles je participe dans le champ médico-social ou plus localement sur les

problématiques de l'enfance, de la jeunesse, d'éducation, sont propices aux échanges et à l'analyse des politiques sociales et à l'évolution du secteur.

Communiquer, c'est pouvoir saisir des opportunités, valoriser l'identité associative.

La fin de l'année signera les dix années d'exercice de l'association. Il me semble important de saisir cette occasion pour rassembler autour d'un événement festif, les administrateurs et les professionnels, les jeunes et leurs familles, les partenaires, les élus locaux. Une exposition sur les différentes actions réalisées avec les usagers et les professionnels retraceront les étapes et les moments clés de l'activité. Cette manifestation se construira sur le mode participatif et présente une opportunité de promouvoir sur le territoire la mission de protection de l'enfance de la Prévention spécialisée et la place des jeunes en difficulté.

3.4 LE PROJET DE SERVICE, VECTEUR DE SENS

3.4.1 Une coopération entre les acteurs de l'association : Du sens aux pratiques

Le projet de service est une obligation légale et une composante du projet associatif. Il constitue un outil de pilotage efficace et cohérent de la structure pour les cadres et reflète les enjeux du secteur. C'est un document de référence pour tout nouveau salarié ou bénévoles qui rejoint l'association. Il participe à la structuration et à l'organisation de l'activité, de sa lisibilité à son évaluation.

Le projet de service 2010, n'a pas été assez partagé et valorisé par le personnel. Il revient aux cadres de s'assurer qu'il est compris par tous pour en garantir la bonne mise en œuvre. Manager une institution d'action sociale suppose que l'on s'interroge sur la spécificité de l'organisation, le public qu'elle concerne, les hommes qui conduiront le projet. C'est pourquoi, ce nouveau projet devra associer toutes les parties prenantes.

Je souhaite par ailleurs créer un groupe d'expression des jeunes et leurs familles en l'absence de conseil de la vie sociale qui serait sollicité sur le règlement de fonctionnement et le projet du service. Nous avons constitué avec le psychologue clinicien des représentants « délégués adolescents et parents » pour co-élaborer les thèmes de réflexion dans le cadre de l'action de soutien à la fonction parentale. Nous pourrions réactiver cette dynamique et nous appuyer sur cette action pour refonder une instance participative, sur des thématiques d'actions collectives de prévention.

Ces groupes d'expression semblent répondre à des règles méthodologiques comme indiquée ci-après⁹⁸ :

- ❑ les groupes d'expression devront obligatoirement comporter des représentants des usagers et de leurs familles, titulaires de l'autorité parentale, ou des représentants légaux en nombre supérieur à la moitié ;
- ❑ l'ordre du jour des séances sera communiqué 7 jours avant la tenue des réunions ;
- ❑ le directeur ou son représentant est tenu d'y assister ;
- ❑ les modalités d'établissement et de délibération des comptes rendus de séance devront être définies (CASF, art. D. 311-22 et suivants).

La rigueur dans l'organisation de cette instance permettra d'enrichir le projet de service de manière continue et une traçabilité du travail co-produit. Ce projet de service actualisé transcrit les réponses apportées au public accompagné, conformément aux exigences réglementaires, en lien avec le contrat d'objectifs et les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) de l'ANESM.

La participation de tous – administrateur, usagers, professionnels, partenaires, conditionne une culture commune et crée une émulation collective en fédérant les énergies et optimisant les ressources. Les groupes de travail initiaux produiront les actions d'amélioration, composantes du nouveau projet de service que je dois rédiger pour septembre 2015 et faire valider par le conseil d'administration. Pour l'équipe, il doit rester un outil « vivant » par une adaptation régulière à l'évolution des problématiques sociales et des pratiques des professionnels et dégager les perspectives pour les cinq années à venir.

Pour mesurer l'efficacité des choix stratégiques inscrits dans le projet de réactualisation des pratiques et des projets éducatifs, j'ai retenu pour l'évaluation des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs qui témoigneront d'une amélioration de la situation.

- Le climat social et les relations professionnelles (Taux de rotation du personnel - Taux absentéisme pour maladie, enquêtes de satisfaction auprès du personnel),
- La motivation et l'implication dans les actions collectives
- Le nombre de projets collectifs transversaux

⁹⁸ Accueil Droits des usagers – groupes d'expression, 2014, *Guide du directeur – Etablissement - Service social ou médico-social*, Editions Direction, p 48

- Une fiche de suivi sur la répartition du travail selon les modes d'intervention sera renseignée individuellement et analysée mensuellement pour éviter les écarts
- Le nombre de formations et de tutorat engagés par les professionnels reflèteront l'appréhension des pratiques et des compétences nouvelles.
- La participation aux réunions partenariales démontrera une volonté d'agir pour rechercher des réponses inter-institutionnelles et moins subir la complexité de l'accompagnement et de l'environnement professionnel
- La réduction des écarts entre les trois modalités d'intervention (travail de rue, accompagnement individuel et actions collectives)
- Les temps et lieux d'immersion choisis et partagés avec le public et les groupes de jeunes en particulier
- La participation active à la mise en œuvre de la démarche qualité.

L'ensemble de ces indicateurs pourra constituer les données d'un tableau de bord, véritable outil de pilotage et de décision, qui me permettra de suivre l'efficacité de la nouvelle organisation de travail et de réaliser les réajustements nécessaires.

Conclusion

J'ai souhaité dans la première partie de ce mémoire mettre en évidence les évolutions qui ont influencé la prévention spécialisée depuis sa création. Le cadre juridique et les principes lui offrent une souplesse et une relative autonomie dans ses modes d'intervention et d'ajustement aux besoins des jeunes et leurs familles. Le contexte de crise économique et sociale confirme la nécessité d'une coordination des acteurs et services pour apporter des réponses les plus adaptées aux attentes des usagers. Il implique une indispensable concertation sur les modalités de l'intervention globale au service des plus vulnérables rendue possible par un travail de coopération.

L'évolution des politiques sociales va de pair avec l'évolution de la demande de travail social, comme en attestent les travaux préparatoires des Etats généraux du travail social. La question de la place de chacun des acteurs (professionnels, usagers) au regard des politiques sociales, les réponses aux problématiques et aux besoins des usagers, le sens de l'action menée, constituent les enjeux de cette démarche.

C'est ce questionnement et le travail diagnostic réalisé dans ce mémoire qui ont accompagné les préconisations de ce projet d'actualisation des pratiques et des projets éducatifs en prévention spécialisée. Que le changement soit influencé par les politiques publiques et par des mutations internes au secteur, le directeur doit impulser la réflexion sur l'organisation, les modes de travail, leur adéquation pour éviter l'usure des professionnels, la perte du sens de l'action. La formation occupe une place majeure dans l'accompagnement au changement et induit une transformation des postures professionnelles au bénéfice de l'humain, de l'association, de l'utilisateur. La valorisation du travail, l'encouragement par l'implication et la prise de responsabilités, le développement des compétences forment les contours de ma posture de direction.

Le projet proposé dans cette démarche exploratoire vise une construction collective et progressive par l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement. L'évaluation interne est un formidable levier mis à la disposition du directeur et des équipes pour maintenir les établissements et services dans une démarche qualité et dégager des perspectives pour les changements à venir.

L'actualité sociale et économique m'amène à réfléchir et anticiper les bouleversements territoriaux induits par la loi de modernisation de l'action publique territoriale et

d'affirmation des métropoles⁹⁹. La suppression des départements au profit des intercommunalités interrogent le transfert des compétences, notamment celle de la protection de l'enfance et la pérennité de la prévention spécialisée. Le Schéma Régional de Coopération Intercommunale prévoit des élargissements des agglomérations pour l'année 2015. L'association se retrouve dans ce découpage à cheval sur deux agglomérations et dans le même temps doit renégocier son contrat d'objectifs pour les deux années prochaines, dans un contexte local où les dispositifs sécuritaires sont une priorité.

Mon expérience professionnelle dans le secteur de la prévention spécialisée me conduit à penser à l'accompagnement qu'il faudra mener auprès des équipes de professionnels dans ce bouleversement. Il faudra que j'analyse le contexte, les opportunités et les menaces qui ne manqueront pas d'impacter l'organisation de manière à permettre au conseil d'administration de définir de nouvelles stratégies. L'inclinaison des politiques sociales est au regroupement des administrations, des établissements et services médico-sociaux.

La prévention spécialisée en Essonne n'échappe pas à la règle. Les dispositifs existants pour mettre en œuvre une coopération sont déjà discutés avec les instances départementales : Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS) prévu dans le Code de l'Action Sociale et des Familles, projet de fusion et à quelle échelle du territoire ? Au-delà de la forme juridique à privilégier, je défendrai une posture en faveur d'un projet qui respecte les intérêts des usagers, la place des professionnels et des bénévoles associatifs et soit porteur de sens. « *Beaucoup de choses se créent. Le monde grouille d'initiatives de vouloir vivre. Faisons en sorte que ces initiatives se connaissent et se croisent ! ...Il faut conjuguer optimisme et pessimisme. C'est cela la pensée complexe, c'est unir des notions qui se repoussent.* »¹⁰⁰

Même si les réponses à ces questions ne sont pas connues, il m'appartient d'anticiper et de formuler des hypothèses, et d'imaginer les possibles avec les autres associations. Manager la complexité et l'incertitude est un nouveau défi qui est intrinsèque au secteur et à la fonction de direction.

⁹⁹ LOI n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028526298&dateTexte&categorieLien=id>

¹⁰⁰ MORIN E., 2011, « une voie pour éviter le désastre annoncé », *Rue89*, disponible en ligne : <http://rue89.nouvelobs.com/entretien/2011/01/23/edgar-morin-une-voie-pour-eviter-le-desastre-annonce-187032>

Bibliographie

Ouvrages

Guide du directeur – Etablissement - Service social ou médico-social, 2014, *Accueil Droits des usagers – groupes d'expression*, Editions Direction, p 48

BARREYRE J.Y., BOUQUET B., 2006, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, 2^{ème} édition, Editions Bayard.

BECHLER P., 2005, *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 411 p

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

CHEVALIER F., 1999, *Cercles de qualité et changement organisationnel*, collection gestion « g », Economica, 248 p

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 500 p, citation p 67

DESSEZ P., DE LA VAISSIERE H., 2007, *Adolescents et conduites à risques*, Rueil Malmaison, Editions ASH, 257 p

DREANO G., 2010, *Guide de l'éducation spécialisée*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 483 p

DUBAR C. 2010, *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*, 4^{ème} édition : Broché, 256 p

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

HAERINGER J., TRAVERSAZ F., 2002, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 243 p

LAUQUE J.L., 2003, *La loi et l'ordre, Prévention spécialisée et politiques sécuritaires*, Paris, L'Harmattan, 208 p

LAROUSSE, Encyclopédie consultable en ligne : www.larousse.fr/encyclopédie

LE BOTERF G., 2008, *Travailler efficacement en réseau*, deuxième édition, Eyrolles, Paris, Editions d'Organisation, 163 p

LECOMPTE D., 2002, *De la complexité en prévention spécialisée, l'évaluation en question*, Collection Educateurs et Préventions, Paris, l'Harmattan, 123 p

LEFEVRE P., 2003, *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 363 p

LE NAGARD J.B., RENARD M., 2011, *L'évaluation interne en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Concepts, méthodologie et outils pour l'amélioration continue de la qualité*, Paris : Editions Seli Arslan, 187 p

LE REST P., 2003, *La prévention spécialisée, Outils, méthodes, pratiques de terrain*, Collection Educateurs et Préventions, Paris, l'Harmattan, 388 p

LE REST P. 2007, *Le métier d'éducateur de prévention spécialisée*, Paris, Editions La découverte, 236 p

LE REST P., 2009, *Les nouveaux enjeux de l'action sociale en milieu ouvert*, Toulouse, Erès, 338 p

LECOMPTE D., 2003, *De la complexité en prévention spécialisée, L'évaluation en question*, Collection Éducateurs et Préventions, Paris, L'Harmattan, 132 p

MINTZBERG H., 1989, Paris, « *Management, voyage au centre des organisations* » Les Editions d'organisation, 544 p

MIRAMONT J.M., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Editions ENSP, 105 p

OSTY F., 2010, *Désir de métier, engagement, identité professionnelle et reconnaissance*, Edition Presses Universitaires de Rennes, collection des Sociétés, 244 p, ISBN 2-86847-760-7

PEYRE V. & TETARD F., 2006, *Des éducateurs dans la rue. Histoire de la prévention spécialisée* : Paris, éd. La Découverte, 273 p

RENARD M. et LE NAGARD J.B., 2011, *L'évaluation interne en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux : concepts, méthodologie et outils pour l'amélioration continue de la qualité* : Paris, Broché, 187 p

SAINSAULIEU R., 1977, *L'identité au travail*, réédition 2000, Presses de Sciences po, 476 p.

SALERES C, 2009, *La mise en concurrence systématique, une approche à repenser*, disponible en ligne : http://www.uriopss-npdc.asso.fr/resources/trco/pdfs/2009/01_janvier_2009//Article_Commande_publicue_US.pdf

Revues, articles

Appel des 100 pour le renouveau de la protection de l'enfance, signataires, texte disponible sur internet, <http://www.reforme-enfance.fr/documents/appeldes100.pdf>

DEBORDEAUX D. 1994, Désaffiliation, disqualification, désinsertion. In: *Recherches et prévisions*, N. 38, Pauvreté Insertion RMI. pp. 93-100, disponible en ligne, http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1994_num_38_1_1668

DURAND, B. (2004). *Psychiatrie de l'enfant et enfance inadaptée* cité par NGUIMFACK Léonard dans sa thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Psychologie, p.73

DICQUEMARE D., 2000, « La résistance au changement – produit d'un système et d'un individu », *les cahiers de l'actif*, n°292-293, p 81

HBILA C., 2011, « Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse, L'expérience du Grand Ouest », *les cahiers de l'action* n°32 INJEP, Broché,

KOKOREFF M., MUCCHIELLI L., 2005, Face à la délinquance, un engagement dans la prévention spécialisée est indispensable, *Lien Social*, n° 754, disponible en ligne: http://www.lien-social.com/spip.php?article638&id_groupe=1

LE BRETON D., 2002 « Les conduites à risque des jeunes, les jeunes et le risque », *Agora - Débats / Jeunesses*, 27, pp. 34-45.

Liaisons, janvier 59, n° 29, remis lors des assises de la prévention spécialisée en octobre 2002.

MIRAMON J.M., « Promouvoir le changement », *Les cahiers de l'actif*, n°314/317, p 212

MORIN E., 2011, « une voie pour éviter le désastre annoncé », *Rue89*, disponible en ligne : <http://rue89.nouvelobs.com/entretien/2011/01/23/edgar-morin-une-voie-pour-eviter-le-desastre-annonce-187032>

RAPPORTS, ENQUETES

DE BOEWE E., TOUSSAINT P., 2012- *La place de l'action collective dans le travail social de rue*, dynamo international, Street Workers Network, Bruxelles, disponible en ligne : <http://www.travailderue.org/wp-content/uploads/2013/04/Fran%C3%A7ais.pdf>

La mise en œuvre de l'évaluation interne dans les ESSMS, 2012, 4ème enquête nationale, ANESM, Disponible en ligne: http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/lettre_de_cadrage_evaluation_interne_Protection_enfance_.pdf

La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux, juillet 2009, Guide de recommandations des bonnes pratiques professionnelles, ANESM, disponible en ligne : <http://www.anesm.sante.gouv.fr/>

Groupes de jeunes et pratiques de prévention spécialisée, Pratiques éducatives auprès des groupes et pratiques sociales collectives, Etude réalisée par la commission Groupe de jeunes et pratiques éducatives avec le concours de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, 2010, conseil technique des clubs et équipes de prévention spécialisée, 212 p.

La protection de l'enfance, rapport publique thématique, juin 2009, disponible en ligne: [www.ccomptes.fr.\(pages "Cour des comptes" rubrique "publications"\)](http://www.ccomptes.fr.(pages%20Cour%20des%20comptes%20rubrique%20publications))

La prévention spécialisée : enjeux actuels et stratégies d'action - rapport du groupe de travail interinstitutionnel, 2004, p 47

La qualité et l'évaluation dans le champ de la protection de l'enfance, document de réflexion produit par la Direction Générale de l'Action Sociale, disponible en ligne : Disponible en ligne: http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_DGAS_Protection.pdf

Les travaux de l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale 2001-2002, Paris, La Documentation Française, 586 p. <http://www.bdsp.ehesp.fr/Base/250402/>

Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent, Guide de la Protection de l'enfance, Ministère de la Santé et de la Solidarité, disponible en ligne : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_prevention_3_BAT-3.pdf

Synthèse du Rapport 2011, Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles, les Editions du CIV.

Liste des annexes

- Annexe 1 Des principes d'action caractérisés
- Annexe 2 Cartographie des associations de prévention spécialisée en Essonne
- Annexe 3 Planification de la démarche d'évaluation interne
- Annexe 4 Questionnaire destiné au public jeune
- Annexe 5 Consultation des partenaires

ANNEXE 1

Des principes d'action caractérisés

□ L'absence de mandat nominatif

L'action de prévention spécialisée n'est pas mandatée. Ceci implique que la population n'est pas désignée nominativement par mandat administratif ou judiciaire mais par un mandat global pour intervenir auprès des jeunes et des familles fragilisés sur ou plusieurs quartiers. Il n'y a pas de modalités d'admission, aucun dossier n'est transmis à l'éducateur sur les objectifs de la prise en charge.

□ La libre adhésion

Il faut parfois attendre patiemment que le jeune mis en confiance puisse exprimer une demande éducative. Il appartient alors à l'éducateur de faire l'évaluation de la situation et de définir avec le jeune le parcours à emprunter pour la mise en œuvre d'un projet. Ce principe exprime nettement la démarche « *d'aller vers* », « *de faire avec* », de l'éducateur dans la rencontre avec le jeune pour établir une relation de confiance et le temps nécessaire à sa fondation. Cet exercice peut être difficile pour le jeune et long pour le professionnel.

□ Une action exercée dans l'anonymat et la confidentialité

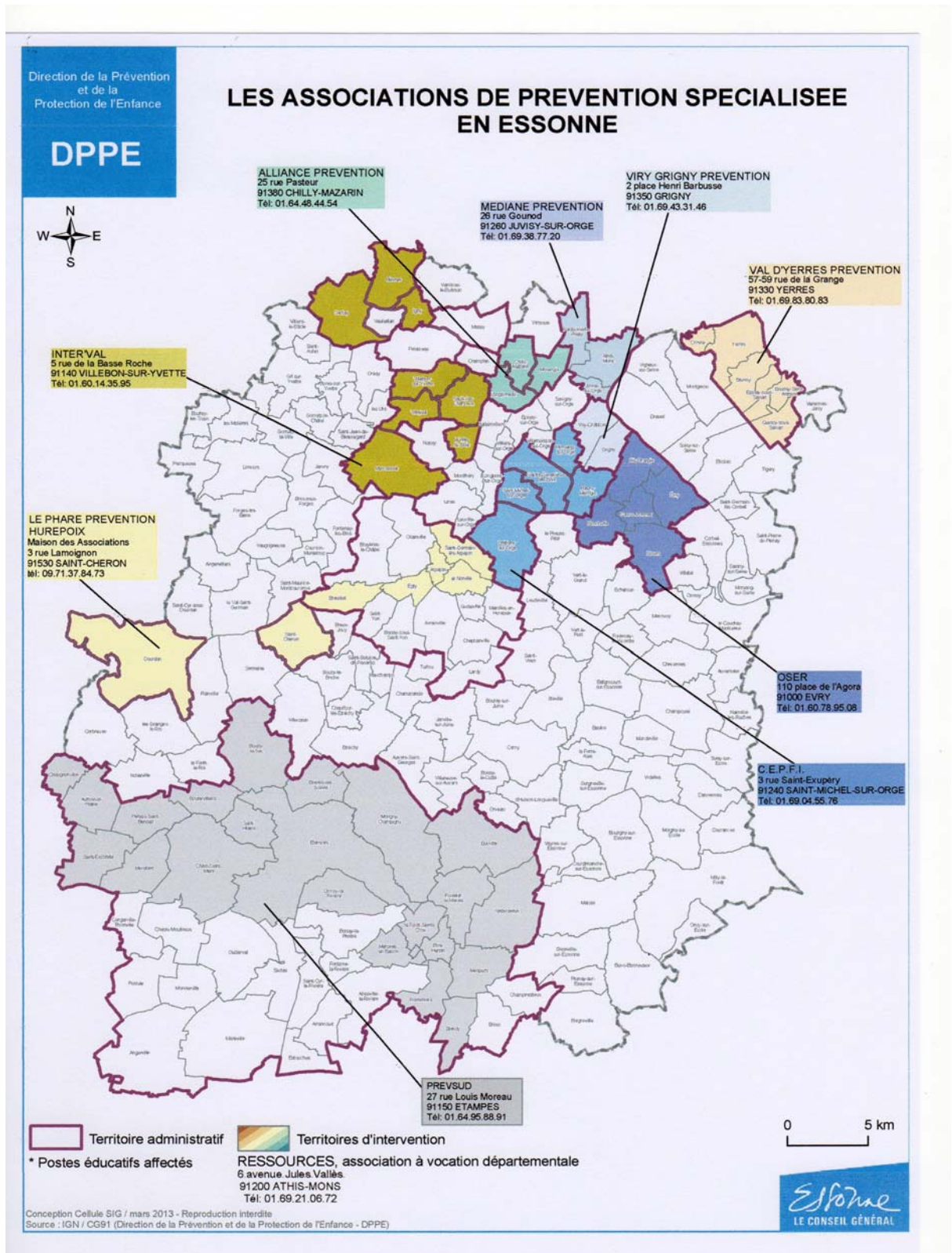
Ce principe est la conséquence des deux autres et le jeune reste maître de la pérennité ou non de la relation. La finalité de l'intervention éducative est d'aider le jeune à sortir de cet anonymat, de sa marginalisation.

□ L'inter-institutionnalité ou partenariat car l'éducateur ne peut agir seul et conduit son action en collaboration avec d'autres institutions (école, services sociaux, culturels) qui participent à l'éducation et l'insertion sociale du jeune.

□ La non institutionnalisation des activités légitime la capacité d'adaptation aux besoins d'un groupe de jeunes, et d'innovation par la mise en œuvre d'actions qui disparaissent avec le besoin ou qui se structurent (création d'associations par exemple). La reconduction d'une action peut s'avérer nécessaire et oblige à réaliser des bilans fréquents pour en évaluer la pertinence. Le support associatif du cadre de l'action favorise sa réactivité, la souplesse nécessaire à une autonomie, se différencier des institutions que les jeunes rejettent, ne pas devenir un service public.

ANNEXE 2

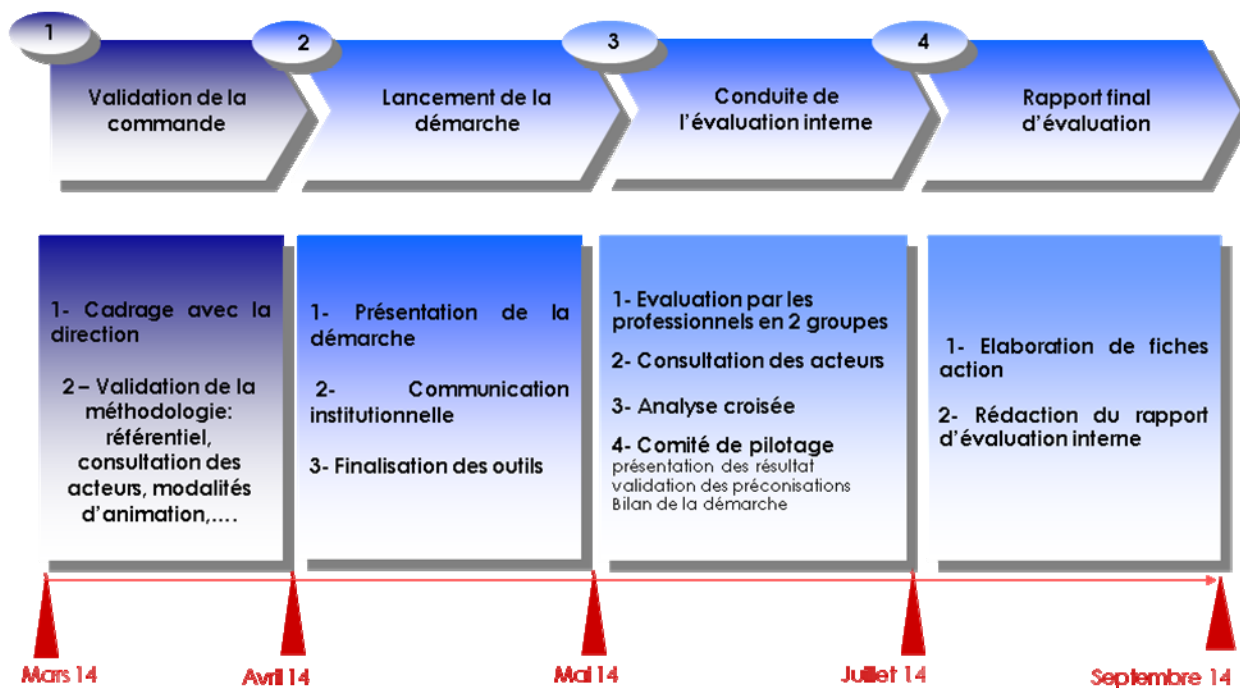
Cartographie de la Prévention spécialisée en Essonne



ANNEXE 3

Planification de la démarche d'évaluation interne

La démarche proposée



ANNEXE 4

Questionnaire destiné au public jeune

Votre tranche d'âge :

- 12 – 15 ans
- 16 – 18 ans
- 19 ans – 21 ans

1. Comment avez-vous eu connaissance des éducateurs ?

- Par un autre jeune
- Directement par l'éducateur
- Par un établissement scolaire
- Par un service social
- Par un autre parent
- Par des plaquettes et cartes de visite
- Par la presse locale
- Lors d'événements ou d'interventions
- Par internet
- Autres, précisez :

2. Qu'attendez-vous des éducateurs ?

- un coup de main
- sortir d'un problème ou conflit
- une information
- parler et être écouté
- de l'aide pour un projet collectif
- de l'aide pour un projet personnel
- Autres, précisez :

3. Avez-vous eu le sentiment d'être respecté ?

- dans votre histoire : Oui Non
- dans la confidentialité : Oui Non
- dans l'information qui vous concerne : Oui Non
- dans vos choix : Oui Non
- autre :

4. Selon vous, l'éducateur vous a – t- il donné assez d'informations sur ?

- Son rôle et sa mission Oui Non
- Sur ses collègues de travail Oui Non
- Sur les actions possibles Oui Non
- Sur ses relations avec d'autres professionnels Oui Non

5. Avez-vous des idées ou des propositions à faire aux éducateurs ?

Annexe 5

Consultation des partenaires de Viry Grigny Prévention

Vous êtes :

Fonction :

Structure :

Connaissance de Viry Grigny Prévention

1. Comment avez-vous connu Viry Grigny Prévention?

- Bouche à oreille
- Par un jeune
- Par un parent
- Par la presse locale
- Lors d'événements ou d'interventions
- Autres, précisez
- Par un partenaire
- Lors de temps de formation
- Par les supports de communication
- Lors de réunions inter services
- Par internet

2. Quelles sont pour vous les deux principales missions de Viry Grigny Prévention?

- Protection de l'enfance
- Prévention de la délinquance
- Insertion sociale
- Insertion par le logement
- Développement social
- Animation
- Insertion professionnelle

3. Quelles sont pour vous les modalités prioritaires d'intervention de Viry Grigny Prévention ? (3 réponses maximum)

Présence sociale dans la rue

- [] Accompagnement des adolescents en difficulté
- [] Médiation et orientation des jeunes et des familles
- [] Ateliers d'expression artistique
- [] Chantiers éducatifs
- [] Activités ponctuelles culturelles, sportives ou de loisir
- [] Soutien à la parentalité
- [] Animation de groupes de parole
- [] Soutien aux groupes et associations
- [] Conseils et formations
- [] Connaissance des populations et des territoires
- [] Accueil de loisirs le mercredi et pendant les vacances scolaires
- [] Maintien de l'ordre et la sécurité dans l'espace public
- [] Aide aux devoirs

4. Etes-vous satisfait par l'information transmise par Viry Grigny Prévention sur ses missions ?

- Très satisfait
- Plutôt satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

5. Avez-vous besoin d'informations complémentaires ?

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles ?

.....
.....

Le partenariat avec Viry Grigny Prévention

1. Etes-vous satisfait par la coordination de l'accompagnement entre vous et Viry Grigny Prévention?

- Très satisfait Plutôt satisfait Peu satisfait Pas du tout satisfait

2. Comment qualifieriez-vous les échanges sur vos actions conjointes ?

- Très réguliers Plutôt réguliers Pas assez réguliers Pas du tout réguliers

3. Estimez-vous que les professionnels de Viry Grigny Prévention sont suffisamment disponibles et à votre écoute ?

- Tout à fait Plutôt Pas vraiment Pas du tout

Si non, que proposez-vous ?

.....

4. Que pensez-vous des actions et de l'accompagnement réalisés par Viry Grigny Prévention?.....

5. Estimez-vous que l'action de Viry Grigny Prévention a des impacts sur :

- Les jeunes : Tout à fait Plutôt Assez peu Pas du tout

- L'environnement familial : Tout à fait Plutôt Assez peu Pas du tout

- Le quartier : Tout à fait Plutôt Assez peu Pas du tout

Si oui, pourriez-vous citer 3 impacts majeurs ?

.....

6. Quels sont les principaux points à améliorer pour une meilleure collaboration ?

SEBAN

Fabienne

Novembre 2014

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : Buc Ressources

TITRE DU MÉMOIRE

**L'ACTUALISATION DES PRATIQUES ET PROJETS ÉDUCATIFS EN
PRÉVENTION SPÉCIALISÉE DU FAIT DE L'ÉVALUATION INTERNE**

Résumé :

L'association de prévention spécialisée que je dirige a connu des mutations dans son secteur pour s'adapter à l'évolution des besoins et des problématiques sociales.

Le déséquilibre de l'activité de travail de rue auprès des groupes révèle les signes d'un épuisement professionnel et d'une démotivation chez les éducateurs. Les causes sont organisationnelles, environnementales, financières et identitaires.

En tant que pilote du projet de service, j'impulse une démarche d'actualisation des pratiques et des projets éducatifs grâce à l'évaluation interne comme levier de changement pour remobiliser le travail d'équipe par l'acquisition de nouvelles compétences.

Ce mémoire présente cette démarche participative et collective qui redonne du sens à l'action, à l'engagement des professionnels et offre une intervention globale qualitative en direction de l'usager, en s'inscrivant dans une coopération avec les autres acteurs sociaux.

Mots clés :

Accompagnement, Adolescents, Conseil Général, Coopération, Délinquance, Evaluation interne, Identité, Mutualisation, Partenariat, Pratiques éducatives, Prévention Spécialisée, Protection de l'enfance, Quartier, Territoire, Zone Urbaine Sensible

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.