

**Piloter l'inscription d'une équipe de prévention spécialisée dans
une reconfiguration intercommunale des dispositifs de droit commun
d'accompagnement du public**

ZAMOUM Djamal

2016

Sommaire

Introduction	1
1 La prévention spécialisée : maillon de la protection de l'enfance, de la politique municipale et des politiques transversales	4
1.1 Historique de la prévention spécialisée.....	5
1.2 L'évolution du cadre légal, un enjeu d'adaptation pour la prévention spécialisée	6
1.2.1 Le cadre national.....	6
1.2.2 Le cadre départemental.....	8
1.2.3 Le partage d'informations à caractère secret.....	9
1.2.4 Le cadre communal.....	11
1.3 Le territoire comme espace politique : une reconfiguration territoriale des dispositifs et des institutions	12
1.3.1 L'intercommunalité, nouvel échelon d'organisation des politiques publiques	13
1.3.2 Le diagnostic de territoire de la ville de Rueil-Malmaison	14
1.3.3 Une perte d'équipements essentiels sur les quartiers prioritaires	16
1.3.4 Historique de l'implantation sur les quartiers	17
1.3.5 Le quartier de la Fouilleuse : des jeunes immobiles, sans projet	18
1.3.6 Le quartier de Plaine Gare: des jeunes en opposition	20
1.3.7 Le village centre-ville: des jeunes en errance	21
1.3.8 L'augmentation des attentes des acteurs locaux et départementaux.....	22
1.3.9 La question du parcours territorialisé du jeune, un changement de pratique pour la prévention spécialisée	23
2 Diagnostic de l'association APSIS	25
2.1 Origine et évolution de l'association	26
2.2 Le territoire comme espace vécu	27
2.2.1 Des jeunes qui cumulent les problématiques.....	28
2.2.2 L'adaptation du service aux besoins du public et des partenaires	32
2.3 Les limites du management actuel	40
2.3.1 La multiplication des évaluations	41
2.3.2 Adapter l'établissement coûte que coûte	42
2.3.3 Les réunions perdent de leur efficience	44

2.3.4	La dégradation du climat social et le renouvellement de l'équipe et des administrateurs	45
3	Piloter l'inscription de l'association dans une reconfiguration intercommunale des dispositifs d'accompagnement du public	47
3.1	L'articulation entre l'intercommunalité et le milieu de vie : une reconfiguration des pratiques de la prévention spécialisée.....	50
3.1.1	Le cadre de référence de la prévention spécialisée des Hauts-de-Seine	50
3.1.2	Les attentes de la commune	52
3.1.3	Du milieu de vie au territoire	52
3.2	Un management participatif adapté aux enjeux	56
3.2.1	La participation, un enjeu stratégique pour la prévention spécialisée	57
3.2.2	Accompagner les administrateurs afin de renouveler le projet associatif.....	59
3.2.3	Créer une équipe de direction.....	60
3.2.4	Accompagner le chef de service dans le management de l'équipe éducative	60
3.2.5	Centraliser l'activité au siège.....	61
3.2.6	Créer un bureau fonctionnel pour le chef de service et l'équipe éducative	62
3.2.7	La communication interne et externe	62
3.2.8	Améliorer le pilotage de l'établissement	63
3.3	Réactualiser le projet d'établissement	64
3.3.1	La réécriture de notre projet d'établissement	65
3.3.2	Formaliser le projet d'intervention et les coopérations.....	68
3.3.3	Le processus d'évaluation.....	71
3.4	Créer un groupement de coopération	72
3.5	Mobiliser et animer les ressources humaines de l'établissement.....	74
3.5.1	Le recrutement du chef de service	75
3.5.2	Modifier les critères de recrutement des éducateurs	75
3.5.3	Augmenter le nombre de postes	75
3.5.4	Revoir le contrat de travail des éducateurs	75
3.5.5	Mettre en place des fiches de poste.....	76
3.5.6	Mettre à jour le DUERP	76
3.5.7	Conduire le changement par la formation	77
3.5.8	Le budget.....	78
	Conclusion	80
	Bibliographie.....	82
	Liste des annexes.....	84

Remerciements

Je souhaite aussi remercier Monsieur Domenech pour ses conseils et ses interrogations afin de formaliser ma pratique.

Je souhaite remercier Madame Sahaguan, directrice de l'association APSIS, l'équipe technique ainsi que les administrateurs de l'association pour leur soutien tout au long de cette formation.

Liste des sigles utilisés

AGATA : Association Généraliste d'Accompagnement et de Traitement des Addictions
(3 centres de soins situés à Gennevilliers, Nanterre et Rueil-Malmaison)

AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation des Établissements Sociaux et Médico-sociaux

APES : Association des Equipements sociaux attachée aux offices HLM

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CAP : Ancienne appellation des clubs de jeunes sur les quartiers

CAMV : La Communauté d'agglomération du Mont Valérien regroupe les communes de Rueil-Malmaison, Nanterre et Suresnes

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CHAPSA : Centre d'hébergement et d'Assistance aux Personnes Sans Abri

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion sociale

CIVIS : Contrat d'insertion vers la vie sociale

CLE : Concertation Locale Enfance (Aide Sociale à l'Enfance)

CIO : Centre d'Information et d'Orientation de l'Éducation Nationale

CMP : Centre Médico-Psychologique

CNLAPS : Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée

CLSPD-STSPD : (Stratégie Territoriale de Sécurité et de Prévention de la Délinquance). Les **CCPD** sont créés en 1983. Un décret de juillet 2002 associe les Contrats Locaux de Sécurité et de nombreuses communes signent des Contrats Locaux de Sécurité et de Prévention de la Délinquance.

CODOR : Commission Départementale d'Orientation et de Rescolarisation

Contrôle Z : association agréée Jeunesse et Sport qui a ouvert un café social (laverie, ateliers,...) sur La Lutèce

CPE : Conseiller Principaux d'Education

CUCS : Contrats Urbains de Cohésion Sociale de Mazurières et de Plaine Gare

DEPA : Délégation Évaluation des Politiques et Audits

DIFCAM : Dispositif de Formation à la Conduite et d'Aide à la Mobilité (mutualisation sur tout le département de l'outil auto-école des associations de prévention spécialisée du sud)

DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

EDAS : Espace Départemental d'Aide Sociale (Pôle Solidarités du Conseil Départemental)

EPT : Établissement Public Territorial

FIJ : Le Fonds d'Insertion Jeunes est une commission d'instruction de dossiers de demande d'aide sociale financière pour les jeunes de 16 à 25 ans. La CLIJ (Concertation Locale d'Insertion jeune) réunit les mêmes partenaires et de ce fait, elle est organisée le même jour que le FIJ. Elle permet d'aborder les situations les plus difficiles afin d'organiser une coordination des actions menées par un ou plusieurs partenaires pour aider le mieux possible le jeune concerné

ICOPEJ ; Instance de Concertation de Protection de l'Enfance et de la Jeunesse

La Boussole : Service du CCAS - Accueil municipal et domiciliation pour les sans domicile

MGEN : Mutuelle Générale de l'éducation Nationale actuellement hôpital psychiatrique de secteur

PDA : Plateforme Départementale d'Affectation scolaire

PIJ : Point Informations Jeunesse

PMI : Protection Maternelle et Infantile

PRE : Programme de Réussite Educative

PREMIS : Plan pour la Réussite à l'École et une Meilleure Insertion Scolaire.

Module d'accueil PS 92 : Formation de 5 jours mise en œuvre par l'UAPS, le Conseil Départemental et les directeurs de prévention spécialisée visant l'accueil des nouveaux salariés en prévention spécialisée du département. Le comité de pilotage du module d'accueil PS 92 est composé de la responsable de l'observatoire départemental de protection de l'enfance, de la chef du service départemental de contrôle des établissements et services de protection de l'enfance, d'un ou deux représentants de l'UAPS (association des présidents des associations de prévention spécialisée) et de trois directeurs.

RAIQ : Réseau d'Animation Inter Quartier prévu à l'origine pour une population plus aisée

SANTHAR : association porteuse d'un centre de planification familiale et d'un espace santé jeunes

SEQUANORD : Rapprochement de 7 associations de prévention spécialisée (APG, PAGE, VAVU, GAO, L'ESSOR, APSIS, ASD) pour favoriser la rencontre, l'échange et la réflexion collective autour de thématiques transversales. L'objectif est d'organiser 2 journées par an de réflexion et d'échange entre les associations (administrateurs, cadres, personnel administratif et éducatif)

SIAO : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation qui centralise et traite toutes les demandes d'hébergement des personnes sans domicile

SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

STASE : Service Territorial de l'Aide Sociale à l'Enfance

UAPS 92 : Union des Associations de Prévention Spécialisée du 92 composée des présidents des associations adhérentes.

UEMO : Unité Educative en Milieu Ouvert de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ).

Introduction

D'abord éducateur jusqu'en 2004, puis chargé de mission dans le cadre de la mise en place des contrats d'objectifs, je suis chef de service dans une association de Prévention spécialisée et d'Insertion sociale (A.P.S.I.S) sur la ville de Rueil-Malmaison dans les Hauts-de-Seine depuis 2008. J'ai la responsabilité d'une équipe éducative qui intervient sur trois quartiers de la ville.

Le départ à la retraite de l'actuelle directrice est prévu pour fin 2016. Le conseil d'administration a décidé de me nommer à cette fonction et j'ai été missionné pour conduire, en lien avec la directrice actuelle, les changements nécessaires à l'adaptation de l'établissement au regard de l'évolution du schéma départemental et de la reconfiguration de l'accompagnement des jeunes sur l'intercommunalité Rueil-Malmaison, Nanterre et Suresnes d'autre part. À ce titre, je participe à toutes les instances relevant de la fonction de direction tant en interne qu'à l'externe.

Ce mémoire est le résultat d'une réflexion que je porte sur l'évolution du contexte de la prévention spécialisée et sur les adaptations nécessaires à mener en tant que directeur pour continuer à apporter une réponse pertinente aux jeunes et aux familles que nous rencontrons dans les quartiers populaires et qui nous sollicitent directement dans la rue.

Née dans l'après-guerre, la prévention spécialisée est passée d'un engagement personnel de militants, qui ont permis son développement, à l'institutionnalisation de sa pratique avec l'évolution des politiques publiques territoriales sous l'effet de la décentralisation. Cependant, ses principes fondateurs n'ont pas changé : l'aller vers, la libre adhésion, l'absence de mandat, l'anonymat sont des principes opérationnels pour entrer en lien avec une jeunesse qui résiste à tout processus de socialisation institutionnel. Elle est apparue dans un contexte de plein emploi et de progrès social, à une époque où l'absence de qualification ne signifiait pas l'exclusion du monde du travail. Une époque où les quartiers étaient structurés par les valeurs ouvrières et le syndicalisme. Aujourd'hui, le chômage est devenu structurel, ce qui ne favorise pas un sentiment de confiance dans l'avenir, d'autant plus que cette situation est subie et non choisie. Le manque de qualification lié à un décrochage scolaire précoce se traduit pour certains par une entrée dans la délinquance, pour d'autres par un immobilisme inquiétant. Tout espoir de progrès social devient difficile à imaginer.

Dans une première partie, un retour sur l'histoire de la prévention spécialisée, l'évolution du cadre légal, des politiques publiques et la transformation du territoire vont me

permettre de poser le contexte et ses enjeux, dans lequel je dois piloter l'adaptation de l'établissement. La prévention spécialisée a développé sa méthode d'intervention en centrant son action sur la proximité avec le public et les acteurs de terrain sur des territoires délimités. Cette modalité d'intervention ne change pas : le réseau primaire reste le lieu d'implantation des équipes. Ce qui change par contre, c'est le réseau secondaire qui n'est plus centré sur l'échelle du quartier, mais étendu à l'intercommunalité : l'agglomération dans un premier temps et demain les établissements publics territoriaux. Cette reconfiguration des dispositifs d'accompagnement du public sur l'intercommunalité s'accompagne d'un appauvrissement des équipements sur la ville et sur les quartiers prioritaires d'intervention. Cette nouvelle gestion du social se traduit par la mise en place de dispositifs multi partenariaux. Ces équipes pluridisciplinaires ne resituent pas le jeune dans son milieu de vie, mais gèrent des problématiques territorialisées : le décrochage scolaire, l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi, la prévention de la délinquance, l'hébergement d'urgence, etc. Plutôt que de se mettre en retrait, je suis pour une participation des équipes dans ses différents dispositifs qui ne peuvent se réduire au cadre de direction, sauf pour la prévention de la délinquance, car les enjeux politiques sont importants. Le partage d'informations à caractère secret doit permettre aux associations de prévention spécialisée de trouver leur place sans remettre en cause le lien avec la population et les jeunes. Les éducateurs doivent intégrer cette complexité et être présents dans ces instances pour ensuite servir de relais auprès de la population et des jeunes.

Dans une seconde partie, je décris l'impact que ses changements ont eu sur l'association APSIS et les adaptations que la direction a menées pour prendre en compte cette transformation et rester pérenne sur le territoire. Ce changement s'est accompagné d'un renouvellement de la gouvernance et de l'équipe éducative. Je reviens aussi sur son histoire, présente les différentes catégories de public accompagnées et les actions mises en place pour adapter les pratiques à l'évolution des besoins et du territoire. Pour favoriser une mobilité résidentielle, professionnelle et scolaire, je suis pour individualiser les parcours et pour développer de nouvelles coopérations propices à maintenir le jeune dans un processus d'insertion. C'est l'enjeu actuel pour l'institution de resituer son intervention dans une logique transversale en prenant en compte les différentes échelles de territoire afin d'inclure chaque jeune dans un réseau professionnel de soutien. Cependant, l'approche individuelle ne sera pas suffisante, ce qui implique la mise en place d'actions collectives, construite en concertation avec les habitants pour favoriser une appropriation de cette nouvelle réalité sociale et un changement de représentation des ressources sur le territoire. Je conclus cette partie par une présentation de mon projet de direction.

Dans la dernière partie, m'appuyant sur mon diagnostic, je décris ma stratégie de direction et mon plan d'action pour mettre en œuvre mon projet et accompagner le changement dans un environnement en transformation. Je pense en effet que la prévention spécialisée a un rôle à jouer pour situer son action entre le quartier comme lieu de vie et l'intercommunalité, comme possibilité d'insertion professionnelle et sociale. C'est tout un milieu de vie qui doit changer et pas simplement des jeunes pris individuellement. Les éducateurs sont confrontés à une résistance au changement et à une force d'inertie qui ne peut être transformée qu'avec la participation des habitants et des acteurs de terrain. C'est le projet même de la prévention spécialisée, changer les comportements et le milieu de vie. C'est le projet que je décide de mener avec l'association gestionnaire et l'équipe technique, mais aussi en incluant les habitants, les jeunes, les partenaires.

Ma responsabilité de directeur est d'éviter que les éducateurs ne se marginalisent avec leur public. Mon objectif est d'inscrire l'association dans un changement d'organisation et de fonctionnement, dans une formalisation de sa méthodologie de travail en distinguant le projet d'établissement du projet d'intervention, de planifier l'action en travaillant par projet collectif et individuel afin de favoriser une démarche d'amélioration concertée et continue. Pour mener ce projet, je propose en effet un management participatif. J'ai en effet conscience que sans l'adhésion et la participation de l'équipe et des administrateurs dans l'appropriation des enjeux, ce projet ne peut être réalisé. Avec cette reconfiguration en effet, la prévention spécialisée devient un acteur du territoire et pas simplement d'un quartier ou d'une ville.

La fusion des départements du 78 et du 92, la création de la métropole du Grand Paris et des EPT, le développement de service de prévention par les municipalités représentent de nouveaux enjeux pour les associations. Le département du 78 a fait le choix de confier l'ensemble de la mission de prévention spécialisée à une seule association. L'UAPS peut-être le support pour créer un regroupement de coopération.

1 La prévention spécialisée : maillon de la protection de l'enfance, de la politique municipale et des politiques transversales

Dans cette partie, je vais aborder l'évolution de la prévention spécialisée qui voit son action redéfinie par les départements pour s'inscrire dans le cadre de schémas d'orientation et de politiques territoriales. Les attentes des départements en direction de la prévention spécialisée concernent aussi bien la prévention des inadaptations sociales que la prévention de la maltraitance, la prévention de la délinquance, le décrochage scolaire et professionnel, les conduites à risques. Avec le renforcement du pouvoir des maires et du département, la prévention spécialisée est aujourd'hui un maillon de la protection de l'enfance, de la politique municipale, et des politiques transversales.

Pour rester pérenne, chaque association doit intégrer ce nouveau cadre de référence dans sa stratégie d'évolution afin de garantir sa position sur le territoire. L'enjeu est de taille puisque la prévention spécialisée est remise en cause au niveau national. La pérennité même du dispositif est interrogée. Le CNLAPS a lancé plusieurs alertes sur la réduction importante des subventions ou la suppression des associations : « dans un tiers des départements, nous avons des inquiétudes fortes, voire des diminutions de budget déjà décidées ; dans un autre tiers, les départements soutiennent, voir augmente les budgets, dans le dernier tiers rien ne bouge¹ ». D'autre part, le support associatif n'est plus le seul moyen pour créer et animer une équipe de prévention. Des communes, des départements, des groupements d'intérêt public font le choix de développer leur propre service de prévention comme l'autorise la loi: « pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'aide sociale à l'enfance peut faire appel à des organismes publics ou privés habilités dans les conditions prévues aux articles L. 313-8, L. 313-8-1 et L. 313-9 du CASF, ou à des personnes physiques ». Pour la mise en œuvre des actions de prévention, le Département² du 92 s'appuie sur un dispositif composé de 11 clubs de prévention et de 5 services de prévention socio-éducative intervenant dans 24 communes des Hauts-de-Seine, ce qui représente un nouvel enjeu pour les associations gestionnaires. Le CNLAPS est même devenu en 2013 le Conseil national des acteurs de la prévention spécialisée et non plus des associations. Au 1^{er} janvier 2016, le CNLAPS regroupait 130 adhérents, dont 120 associations, 2 structures non associatives et 8 adhérents individuels.

¹ CNLAPS in Lien social, n° 1176 du 7 au 20 janvier 2016

²Annexe 2 : Implantation territoriale des associations et des services de prévention socio-éducative dans le département du 92

1.1 Historique de la prévention spécialisée

C'est au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que des bénévoles vont rencontrer des mineurs délinquants ou prédélinquants sur leurs lieux de vie. Ces premiers intervenants bénévoles parlent déjà d'action dans le milieu des jeunes. Ils ont déjà recours aux actions collectives (chantiers, activités sportives) pour entrer en contact avec les jeunes, créer une relation de confiance. Ils prennent en compte le groupe et l'individu dans le groupe. Dans les années 60, des femmes et des hommes vont au contact des blousons noirs, ce qui donne à la prévention spécialisée sa légitimité. La circulaire du 3 septembre 1960 définit la population dont la prévention doit s'occuper : « éléments asociaux ou antisociaux qui vivent isolés ou en petits groupes, refusant d'entrer dans tout groupement de jeunesse³ ». À cette période, les pouvoirs publics reconnaissent le « contact libre » comme un principe pour entrer en lien avec les jeunes les plus réfractaires. Ce principe se transformera en « libre adhésion » dans l'arrêté de 72. Cet arrêté et ses circulaires favorisent l'institutionnalisation de la prévention spécialisée et le développement des équipes sur tout le territoire national. Le travail de rue est reconnu comme une méthode d'intervention auprès de ces populations.

Dans les années 1980, la décentralisation coïncide avec la crise économique et le début des violences urbaines dans les banlieues et le développement de la Politique de la Ville. La prévention spécialisée développe des initiatives centrées sur l'insertion par l'économique. La décentralisation aboutit progressivement au partage des compétences entre l'état et les collectivités territoriales. Aujourd'hui, la commande publique du Conseil Départemental et de la commune s'est affinée. Pour les départements, il s'agit d'organiser une évaluation et un contrôle des associations et des services déconcentrés. Pour le maire, il s'agit d'articuler sur un même territoire un ensemble de dispositifs et d'évaluer leur impact par rapport à la population. Les attentes des pouvoirs publics sont une gestion concertée et transversale des problèmes sociaux pour éviter la juxtaposition de dispositif concernant la même population. Pour Daniel Gacoïn (créateur et directeur du cabinet ProEthique conseil), « la notion de dispositif d'action sociale s'inscrit comme une conséquence de la décentralisation et de la recomposition du paysage social dans les départements, les villes, les quartiers, en milieu urbain et dans les bassins de vie ou d'emploi⁴ ».

³ BERLIOZ G., La prévention dans tous ses états, Histoire critique des éducateurs de rue, L'Harmattan, p 64.

⁴ GACOIN D., Conduire des projets en action sociale, Paris : Dunod, 2006, p 52

Sur les communes, les équipes de prévention spécialisée sont interpellées au niveau de leur compétence. En tant que premier magistrat, un certain nombre d'informations sont remontées au maire par l'ensemble des acteurs sociaux (collèges, offices HLM, associations, etc.) et de sécurité, mais aussi directement par la population. Le maire ou les élus reçoivent les parents et les jeunes. Du côté de la population, la demande sociale est le reflet des difficultés d'insertion, avec pour les travailleurs sociaux une plus grande difficulté à trouver des réponses au niveau local. Les jeunes en prévention spécialisée sont sans demande : ils ne se projettent plus en terme de trajectoire scolaire ou professionnelle, et encore moins, en terme de trajectoire résidentielle. Ils sont dans une trajectoire descendante, c'est ce qui permet de parler de jeunes « en risque de marginalisation ».

1.2 L'évolution du cadre légal, un enjeu d'adaptation pour la prévention spécialisée

En tant que directeur, il est important de situer l'action de la prévention spécialisée dans un contexte de politique globale et pas simplement dans le cadre de l'arrêté de 1972. Avec la décentralisation et la reconfiguration géographique du territoire, des institutions et des dispositifs, les équipes de prévention sont confrontées à cette nouvelle gestion territoriale des phénomènes sociaux, avec une présence forte de la commune, du département et de la préfecture dans toutes les instances de concertation sur les jeunes. Pour Daniel Gacoïn, « en donnant compétence et légitimité aux collectivités locales, la décentralisation a contribué à faire entrer l'action sociale dans une dimension politique et territoriale⁵ ». Les associations de prévention spécialisée doivent trouver leur place pour ne pas disparaître et considérer que l'évolution du cadre légal, le rapprochement avec les élus et l'ensemble des acteurs sociaux sur un même territoire sont une opportunité pour légitimer son expertise et sortir les quartiers de leur isolement. Je donnerai plus de précisions sur les orientations du département et les attentes de la municipalité en matière de prévention spécialisée dans la troisième partie.

1.2.1 Le cadre national

La prévention spécialisée relève de la compétence départementale depuis la loi du 6 janvier 1986. Dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville 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

⁵ GACOIN D., *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 2006, p 52

jeunes et des familles. Ces actions peuvent prendre la forme « d'actions dites de prévention spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu » (article L121-2 du CASF). Ces actions peuvent prendre une ou plusieurs formes (article L.121-alinéa 2 du CASF) :

- 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 de prévention spécialisée mentionnées au 2 ci-dessus, le Président du Conseil Départemental habilite des organismes publics ou privés dans les conditions prévues aux articles L. 313-8, L. 313-8-1 et L. 313-9 : « pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'aide sociale à l'enfance peut faire appel à des organismes publics ou privés habilités dans les conditions prévues aux articles L. 313-8, L. 313-8-1 et L. 313-9 du CASF, ou à des personnes physiques ».

Depuis l'ordonnance du 1^{er} décembre 2005, les associations de prévention spécialisée font partie de la nomenclature des établissements sociaux et médico-sociaux relevant de la loi du 2 janvier 2002⁶. Les équipes de prévention spécialisée sont dispensées des cinq outils concernant le droit des usagés (livret d'accueil, contrat de séjour ou document individuel de prise en charge, conseil de la vie sociale, etc.). Les sept principes du droit des usagers doivent figurer dans le projet associatif. Chaque association cependant, a à inventer des modes de participation de la population et des jeunes à la vie de l'association ou du service (concertation sur les projets, groupe d'expression, enquête de satisfaction). En revanche, comme tous les établissements sociaux et médicosociaux, les associations doivent se doter d'un projet d'établissement et d'une évaluation interne et externe de l'activité au regard des procédures des bonnes pratiques professionnelles. L'ANESM (agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements sociaux et médico-sociaux) a édité plusieurs livrets (le projet personnalisé, le projet d'établissement, l'évaluation interne, etc.). Par ailleurs, la procédure d'autorisation prévoit la présentation d'un projet d'établissement par l'association gestionnaire.

⁶ Ordonnance de simplification du droit N° 2005-1477 du 1^{er} décembre 2005

1.2.2 Le cadre départemental

Dans ce paragraphe, il est important de montrer la place que prend le département dans la définition des orientations de la prévention spécialisée. Les principes de fonctionnement des clubs de prévention ont toujours posé problème aux élus locaux, départementaux et aux services municipaux. La question de l'anonymat du public, des éducateurs ou de l'institution n'a pas favorisé le dialogue avec les pouvoirs publics. Pour ma part, j'ai toujours parlé d'anonymat du public comme d'une nécessité pour entrer dans le quartier. C'est le jeune qui lève l'anonymat au moment de rencontrer un partenaire. L'éducateur se met d'accord avec le jeune sur ce qu'il peut dire ou ne pas dire : c'est le principe de la libre adhésion. Sur l'anonymat des éducateurs et de l'institution, je n'ai jamais partagé ce point de vue. J'ai toujours dit « qui j'étais » et pour « qui je travaillais » : c'est pour moi le début de la relation de confiance. Il faut accepter la confrontation pour entrer dans le groupe. C'est la culture que je transmets à l'APSYS.

Dès 2002, l'assemblée des départements de France⁷ a proposé de modifier les principes de l'arrêté de 72. Aujourd'hui cependant, le schéma départemental et le cadre législatif permettent aux départements de changer les pratiques et le public sans modifier les principes. Aux équipes ensuite de les adapter à la réalité du terrain et aux orientations du schéma en construisant des chartes de coopération.

Dès 2005, le schéma départemental de protection de l'enfance des Hauts de Seine met l'accent sur l'articulation entre la prévention spécialisée et la politique municipale pour trouver des formes nouvelles de réponses à des demandes qui se situent à la frontière de l'animation, de la prévention générale et de la prévention spécialisée : « La prévention spécialisée intervient en complémentarité et en cohérence avec les politiques publiques locales et s'articule avec les dispositifs locaux (...). Les attentes des villes concernent aussi « la prise en charge éducative des jeunes repérés par les services municipaux ou les groupes de jeunes en errance ». Les équipes doivent développer un « ancrage dans les territoires, en complémentarité des services existants ».

Le schéma départemental 2012-2016 de prévention et de protection de l'enfance et de la jeunesse est en rupture avec le précédent : le département élabore les diagnostics territoriaux, fixe un cadre de référence et des orientations, établit une évaluation annuelle, normalise les rapports d'activité et les statistiques⁸, etc. La seconde orientation se décline en deux objectifs stratégiques retenus suite au rapport d'évaluation réalisé en 2009 par la

⁷ Assemblée des Départements de France, septembre 2002, Cadre de Référence Départemental de la Prévention Spécialisée.

⁸ Annexe 3 : Données 2015, vision d'ensemble du public et des actions menées par l'APSYS

DEPA : mieux répondre aux besoins et aux évolutions du public et des problématiques, et renforcer l'inscription de la prévention spécialisée dans le réseau territorial de l'action sociale. Il est également souligné que « la prévention spécialisée joue un rôle particulier au sein du dispositif départemental de protection de l'enfance, qui lui permet de s'inscrire en complémentarité avec les autres actions menées dans ce cadre. En effet, les actions mises en œuvre par les clubs de prévention, et notamment le travail de rue, permettent un repérage et une approche des jeunes en difficultés qui ne sont pas nécessairement touchés par les services et dispositifs plus classiques⁹ ». Il est reconnu à la prévention spécialisée une capacité à « proposer à des jeunes parfois très difficiles et réticents un accompagnement rapproché, avec une disponibilité et une ténacité que les institutions classiques ne sont pas ou plus en mesure de leur apporter¹⁰ ».

1.2.3 Le partage d'informations à caractère secret

Dans cette partie, je veux montrer l'intérêt pour les associations de prévention spécialisée d'être présentes dans les réunions du CLSPD, sans pour autant réduire leur pratique à la prévention de la délinquance. Le contexte législatif actuel avec notamment les deux lois du 5 mars 2007 (loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et loi N° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance) est porteur de tensions dans le champ de la prévention spécialisée. La loi fait de la prévention de la délinquance un des aspects de l'action sociale dont le département est le principal maître d'œuvre. La loi oblige désormais le département à conclure avec chaque commune ou chaque établissement de coopération intercommunale intéressé, une convention déterminant les territoires prioritaires, les moyens communaux et départementaux engagés et leur mode de coordination, ainsi que l'organisation du suivi et de l'évaluation des actions mises en œuvre. Elle renforce le pouvoir des maires sur le dispositif de prévention de la délinquance, crée un « devoir de signalement » pour les professionnels intervenant auprès de personnes « présentant des difficultés sociales, éducatives ou matérielles ». Plusieurs outils sont mis à la disposition du maire : la création d'un « conseil des droits et devoirs des familles » présidé par le maire ; le rappel à l'ordre, le suivi individualisé des situations ; la création de stratégies territoriales de sécurité et de prévention de la délinquance ; le renforcement de la vidéosurveillance.

Sur Rueil-Malmaison, la stratégie territoriale de sécurité et de prévention de la délinquance a été couplée aux travaux de rénovation urbaine pour lutter contre la récidive et la délinquance d'appropriation, sécuriser les déplacements et la prévention

⁹ <http://www.hauts-de-seine.fr>, Schéma départemental de prévention et de protection de la jeunesse 2012-2016

¹⁰ Schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la jeunesse, p 29

situationnelle. Dans le cadre du CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale), les quartiers du Clos des Terres Rouges et de Plaine Gare ont été résidentialisés avec la construction d'îlots, la fermeture des sous-sols ; les gardiens ont été sensibilisés à la sécurité publique avec la mise en place de fiches/incidents afin de limiter les conflits d'usage. Une cartographie a été mise en place entre le bailleur, la police et les services municipaux pour identifier les lieux à risque. Nous avons participé à deux commissions : prévenir la délinquance et éviter la récidive animée par la PJJ et conforter la prévention situationnelle. Nous n'avons pas été invités aux réunions concernant la réhabilitation des deux quartiers. Lorsque le quartier est réhabilité et sécurisé en réorganisant les espaces de vie, c'est toute la dynamique du quartier qui est modifiée. Cette stratégie de sécurité vise à réduire les lieux de regroupement et à limiter ou faire disparaître le trafic de drogue, mais peut aussi limiter la présence d'adultes dans le quartier (suppression des bancs, des espaces pour enfant, etc.) et rendre difficile le travail de rue, la mise en place de manifestations collectives. Je reste convaincu qu'il faut plutôt favoriser la présence des adultes et la mise en place de manifestation régulière pour améliorer le vivre ensemble et réduire le sentiment d'insécurité. Les espaces de vie sur le quartier ne peuvent pas être abandonnés aux jeunes qui se déplacent.

Le second volet concerne le partage d'information à caractère secret entre professionnels et la transmission d'informations au Maire. Dans le cadre du CLSPD, notre expertise a été sollicitée sur l'accompagnement des personnes atteintes de troubles psychiques sur le quartier du Clos des Terres Rouges. Pour les autres dispositifs (réussite éducative, veille éducative, etc.), le partage nominatif d'information est toujours délicat, d'autant plus lorsque les professionnels n'ont aucun lien avec la famille ou le jeune et que la demande est téléphonique. Nous proposons systématiquement une rencontre avec le jeune et sa famille. Dans ces commissions, il me semble important de se référer à la loi et au partage d'informations à caractère secret plutôt qu'à l'anonymat. Ce partage doit rester une exception. Une réflexion en amont doit être menée sur les informations que l'on partage et sur leur devenir. Le CNLAPS recommande qu'en cas de transmission d'informations, celle-ci se fasse par écrit afin que les personnes puissent faire valoir leur droit d'accès aux documents administratifs tel que prévu par les lois n° 78.753 du 17 juillet 1978 et n° 79-587 du 11 juillet 1979¹¹. Pour la prévention de la délinquance, la loi parle en effet « d'aggravation des difficultés sociales, éducatives ou matérielles » sans autre précision. Le partage d'informations à caractère secret n'est autorisé que dans un objectif « d'évaluer la situation » d'une personne ou d'une famille, de déterminer les mesures

¹¹www.legifrance.gouv.fr: Loi portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal

d'action sociale nécessaires et de les mettre en œuvre. Le secret vise à protéger l'intimité des personnes ; les familles et l'enfant étant informés sauf si cette information est contraire à « l'intérêt de l'enfant ». Le Maire et le Président du Conseil Départemental ne doivent recevoir que des informations « strictement nécessaires à l'exercice de leur compétence ».

Le partage d'information avec la PJJ ou les services du département (EDAS, PMI, ASE) est mené de façon régulière soit directement, soit par le biais du chargé de prévention de l'ASE pour rencontrer les familles. La prévention spécialisée est inscrite en effet dans le CASF et relève à ce titre des dispositions relatives à l'obligation du secret professionnel (art I 221-6)¹² dans les limites définies par la loi : « toute personne participant aux missions de service de l'aide sociale à l'enfance est tenue au secret professionnel sous les peines et dans les conditions prévues par les articles 226-13 et 226-14 ». Les éducateurs ne sont pas tenus au secret de par leur profession (comme les assistantes sociales), mais du fait de leur mission.

1.2.4 Le cadre communal

C'est dans ce contexte de renforcement de la prévention de la délinquance qu'en 2006 une charte multi partenariale de déontologie est signée sur la commune de Rueil-Malmaison par le sous-préfet pour les services de protection judiciaire de la jeunesse, par le conseil général pour la protection de l'enfance, par la caisse d'allocations familiales, l'éducation nationale, par le Maire pour les services municipaux, les dispositifs de la politique de la ville (CLSPD et PRE) et les établissements publics (GIP de la Maison de l'emploi, CCAS et la caisse des écoles), par les présidents des associations (SANTHAR, AGATA et APSIS).

En pleine négociation avec la municipalité et le département sur nos contrats d'objectifs, la direction et l'association s'impliquent dans l'organisation et l'animation d'une journée de travail qui regroupe l'ensemble des partenaires, puis dans l'écriture du texte final. L'objectif est d'éviter la construction d'une charte par dispositif comme le proposent les coordonnateurs du PRE et du CLSPD. Ce texte fait référence sur la ville pour toutes les commissions et réunions partenariales. Elle prévoit que toute réunion d'échanges doit être organisée à l'avance avec un ordre du jour et la liste des partenaires invités. Cette modalité permet aux professionnels « d'informer » ou « de faire adhérer » les jeunes et les familles. La charte précise que chacun s'engage à « ne communiquer que les

¹² www.legifrance.gouv.fr

éléments nécessaires à la meilleure compréhension possible de la situation dans l'intérêt des personnes en excluant toute information non vérifiée ».

À l'APSS, le règlement de fonctionnement oblige les éducateurs à avoir l'accord et l'adhésion du jeune, et s'il est mineur, du responsable légal. Cette adhésion est véritablement un atout dans les actions éducatives que nous menons avec les jeunes et/ou leurs familles. Il a été néanmoins difficile de faire admettre et comprendre à nos partenaires qui ne sont pas sur le terrain que cette condition est indispensable pour que l'APSS siège aux dispositifs de concertation sur les situations individuelles des jeunes. Ce préalable nous permet d'une part, d'informer et d'obtenir l'adhésion des jeunes que nous connaissons et d'autre part, de préparer en réunion éducative l'intervention des éducateurs lors de ces réunions de concertation. La charte renvoie à chacun la responsabilité de sa prise de parole. Pour l'APSS, seules les informations pour lesquelles les jeunes ont donné leur accord sont transmises.

En conclusion, mon rôle de directeur est de prendre en compte l'évolution des politiques publiques pour réfléchir à la place que doit tenir une équipe de prévention spécialisée dans tous les dispositifs multi partenariaux communaux et intercommunaux mis en place. Je pense en effet que le partage d'information à caractère secret est un cadre plus adapté que l'anonymat pour construire un espace de concertation avec l'ensemble des acteurs sur un territoire. L'anonymat reste un principe opératoire pour entrer en lien avec des jeunes en difficultés. Dans cette logique, les éducateurs de rue deviennent des partenaires de proximité pour tous les dispositifs communaux et intercommunaux, des acteurs qui agissent dans le quartier et mènent leur action sur un territoire plus vaste.

1.3 Le territoire comme espace politique : une reconfiguration territoriale des dispositifs et des institutions

Dans cette partie, je veux montrer que cette reconfiguration concerne l'ensemble du territoire (quartier, village, ville, département, intercommunalité), ce qui vient modifier autant les pratiques éducatives que la position de l'association sur le territoire.

Les départements du 78 et du 92 ont décidé de fusionner en 2016 : c'est la ville de Vélizy (78) qui a été désignée pour recevoir le nouveau centre administratif du futur département. Auparavant divisé en trois territoires (nord, sud et centre), le département du 92 est intégré à la Métropole du Grand Paris. Il est divisé en quatre établissements

(T2, T3, T4, T5).¹³ Le département réorganise ses services : les directions de la PMI, de l'EDAS et de l'ASE seront recentrées au « Quartz » à Nanterre pour gérer les situations au niveau de l'intercommunalité Rueil-Malmaison, Suresnes, Nanterre. Le territoire de Suresnes a été en effet rattaché au groupe 4 de l'aide sociale à l'enfance en 2015. Des pôles d'accueil pluridisciplinaires devraient être créés sur chaque commune regroupant plusieurs services : une assistante sociale, un éducateur de l'ASE, la CPAM, etc. Cette situation provoque de l'incertitude pour les associations et une difficulté à anticiper la future organisation territoriale de protection de l'enfance. Le prochain schéma départemental devrait concerner les deux départements.

1.3.1 L'intercommunalité, nouvel échelon d'organisation des politiques publiques

Le regroupement des institutions depuis 2010 s'inscrit dans une logique de réaménagement du territoire intercommunal qui a débuté avec la création de l'agglomération Rueil-Suresnes en 2008, son extension à la ville de Nanterre en 2011 et enfin depuis le 1^{er} janvier 2016, la création des établissements publics territoriaux dans le cadre du grand Paris qui regroupe pour l'instant 11 communes : « nous avons avec Patrick JARRY (Nanterre), Christian DUPUY (Suresnes) et un certain nombre d'autres maires, puisque nous sommes maintenant 13 sur 15, imaginé un territoire de 18 communes et de 1 million d'habitants, qui rentre dans la loi de la Métropole du Grand Paris, Argenteuil souhaitant nous rejoindre et ayant déjà délibéré¹⁴ ».

L'intercommunalité Rueil-Malmaison, Suresnes, Nanterre représente un nouvel échelon d'organisation des dispositifs d'accompagnement du public avec une perte de moyens humains sur les quartiers prioritaires. Plusieurs dispositifs multi partenariaux concernent aujourd'hui l'intercommunalité (CIVIS, CODOR, clauses d'insertion, garantie jeune, SIAO, 115, ICOPEJ, PDA, etc.). Ils impliquent la coopération de multiples institutions et professionnels pour agir sur des problématiques précises (hébergement, décrochage scolaire, santé mentale, déqualification, etc.). Pour Daniel Gacoin, « les propriétés d'un "dispositif", en matière de politique sociale, sont liées à un service d'accueil ou d'accompagnement inscrit dans une politique territoriale identifiée, avec un arbitrage du politique, une dynamique institutionnelle, la place des citoyens et le droit des usagers, des réponses souples et adaptées à leur besoins, un accueil lisible (temps et lieu identifiés,

¹³ Annexe 5: La Métropole du Grand Paris

¹⁴Patrick OLLIER (député-maire LR de Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine) et président de la Métropole) lors de la séance du 12 octobre 2015. Conseil communautaire de la communauté d'agglomération.

instructions et orientations¹⁵ ». Les stations Nanterre « La Boule » et « Rueil-Suresnes-Mont-Valérien » font partie de l'évolution du réseau de transports publics dans le cadre du grand Paris, lieu de regroupement de plusieurs dispositifs (garantie jeunes, SIAO, 115).

Un contrat de veille active a été signé entre la communauté d'agglomération du Mont-Valérien et l'État. La préfecture a maintenu les dispositifs Politique de la Ville (PRE, etc.) pour une durée de un an. La ville de Rueil-Malmaison est en effet sortie des territoires prioritaires de la politique de la ville en 2014 et a dû faire face à une baisse des moyens alloués aux quartiers du Clos des Terres Rouges (la Fouilleuse) et de Plaine Gare.

Les FIJ de Nanterre et de Suresnes ont été regroupés. La spécificité de Rueil-Malmaison est sa participation à hauteur de 30 % au budget du FIJ, ce qui explique sa cogestion par le CCAS et l'ASE.

La CAF a regroupé son activité sur la ville de Nanterre, ce qui s'est traduit par la suppression de ses antennes sur le quartier du Clos des Terres Rouges à Rueil-Malmaison et sur la ville de Suresnes. Il est prévu en 2016 une fusion entre les maisons de l'emploi de Rueil-Malmaison et de Nanterre. La Maison de l'Emploi de Rueil-Malmaison fait face à d'importantes restrictions budgétaires (moins 350 000 euros) et à un redéploiement du personnel sur l'intercommunalité. Sur la mission locale, deux postes de conseillères professionnelles ont été supprimés. Le regroupement des CIO de Nanterre et de Rueil-Malmaison ne facilite pas les démarches pour les jeunes de Nanterre et de Suresnes. Leur bureau se trouve à proximité du collège Jules Verne, en haut de Rueil-Malmaison. Le regroupement à Nanterre des assistantes sociales scolaires sur le bassin scolaire Rueil-Malmaison, Suresnes, Nanterre et Puteaux s'accompagne d'une réduction de leur temps de présence au sein des collèges Henri Dunant et Les Martinets.

1.3.2 Le diagnostic de territoire de la ville de Rueil-Malmaison¹⁶

Jusqu'à 2014, l'organisation de la ville de Rueil-Malmaison était plutôt stable. Malgré la crise financière, la ville maintenait ses équipements ou trouvait les moyens de financer ses actions. Actuellement, un processus d'économie a été mis en place sur trois ans pour réduire les déficits sans augmenter de façon importante les impôts fonciers et la taxe d'habitation : 10 % en 2014 ; 5 % en 2015 ; 3 à 10 % en 2016 en fonction des secteurs d'activité. En effet, les réductions budgétaires liées au contexte économique, dont la baisse de dotation de l'État vers les collectivités locales, ont des effets immédiats sur l'offre de services aux jeunes Rueillois.

¹⁵ GACOIN D., *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 2006, p 52

¹⁶ Annexe 6: Cartographie de la ville

Établie sur la rive gauche de la Seine, Rueil-Malmaison est organisée en douze villages et regroupe environ 80 000 habitants. C'est la commune la plus étendue des Hauts-de-Seine. Située à 8 km de Paris et à 3 km du quartier d'affaires du site de La Défense, Rueil-Malmaison a une très bonne situation géographique. L'urbanisation de la ville a débuté en 1975 et ne s'est jamais arrêtée. Les entreprises sont principalement installées sur le village Rueil-sur-Seine à proximité de la station RER A. Plusieurs d'entre elles, de renommée internationale, ont établi leur siège social ou le siège de leur filiale dans la commune. Malgré cette proximité avec les quartiers, ces entreprises ne représentent pas une opportunité d'emploi pour des jeunes sans qualification.

La ville s'est construite autour des quartiers populaires¹⁷ des « Hauts de Rueil » en proximité avec Suresnes, Saint-Cloud et Garches. Le centre-ville et le quartier de Plaine Gare se trouvent en bas de Rueil-Malmaison en proximité avec Nanterre et Chatou.

Au 1^{er} janvier 2014, la commune compte 8022 logements sociaux (24 % des résidences principales). 47 % des ménages résident dans leur logement depuis plus de 10 ans. La moyenne est de 2,35 habitants par résidence principale. 3660 ménages sont allocataires d'une prestation logement. Deux populations aux caractéristiques opposées se côtoient. Une population aisée, avec des habitants majoritairement de classes moyenne et supérieure. Une partie conséquente des habitations est composée d'un parc immobilier issu des domaines bourgeois du 19^{ème} et 20^{ème} siècle et des immeubles de standing récent. À l'opposé, une population qui vit dans des quartiers populaires qui cumulent les difficultés socioéconomiques.

Contrairement au Clos des Terres Rouges où la proportion de cadres est faible (8 % des actifs), cette proportion s'élève à 27 % pour Plaine Gare et à 45 % pour l'ensemble de la ville. Au Clos des Terres Rouges, la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée est celle des employés (26 %). L'analyse des besoins sociaux réalisée en 2014 par le CCAS montre que l'augmentation de la population concerne principalement les quartiers Bord de Seine (30 %), Plaine Gare (17 %) et Rueil-sur-Seine (11 %). La ville est confrontée au départ de ménages avec enfant(s) pour des communes où le logement est plus abordable financièrement et à l'arrivée d'une nouvelle population sans aucun ancrage territorial.

La ville de Rueil-Malmaison a engagé une restructuration de son territoire et un regroupement autant de ses services que des associations hébergées par ses soins. Plusieurs pôles ont été créés sur la ville :

¹⁷ La Fouilleuse, les Bulvis, la Côte Noire, la Lutèce, les Houtraits, les Godardes, les Tarâtres, les Bons Raisins, les Géraniums.

- **Le pôle social public** (CCAS, PMI, EDAS, sécurité sociale) est au centre-ville. Le CCAS regroupe et gère plusieurs services : les dispositifs politiques de la Ville, la Boussole, l'Épicerie Sociale, l'Espace d'Insertion dans le cadre du Revenu de Solidarité Active. Les assistantes sociales municipales ont recentré leur action en direction des bénéficiaires du RSA et sont intégrées à l'espace d'insertion. La PMI ne fait plus de dépistage dans les quartiers ; les parents doivent se déplacer.
- **Le pôle insertion professionnelle** se situe sur le plateau Mont Valérien et regroupe le Pôle Emploi, l'Espace d'Insertion, la Maison de l'Emploi et la mission locale.
- **Le pôle social associatif** est créé en 2011 sur le plateau Mont Valérien et regroupe l'APSYS, le Secours Populaire Français, l'association intermédiaire TRAMPLEIM 92 et AGIR ABCD.
- **Les centres socioculturels** implantés dans chaque quartier prioritaire ont pour mission de mener des actions pour l'ensemble de la ville. Les associations présentes sur les quartiers n'ont pas eu le choix et ont rejoint ces centres car la municipalité a mis fin à leur bail.

La restructuration de la ville s'accompagne aussi de la suppression des mairies annexes sur les villages. Le nombre d'infirmières municipales a diminué de trois quarts ; elles ne sont plus que cinq aujourd'hui. Les éducateurs de l'APSYS sont aujourd'hui seuls en travail de rue sur les quartiers. Le service prévention/médiation de la ville a vu en effet ses missions redéfinies.

1.3.3 Une perte d'équipements essentiels sur les quartiers prioritaires

Cette réorganisation physique et progressive des services à l'échelle de l'intercommunalité s'accompagne dans le même temps d'un appauvrissement des équipements sociaux sur la ville de Rueil-Malmaison. La baisse d'équipement est plus importante sur le quartier du Clos des Terres Rouges qui regroupe plusieurs cités (la Fouilleuse, la Lutèce, colonel Montbrison, les Buissonnets, la cité de l'Eau).

- La réduction des postes d'assistantes sociales scolaires au collège (1/2 temps).
- La fermeture définitive de l'espace santé jeune et du planning familial de la SANTHAR s'accompagne aussi de l'arrêt des permanences des psychologues au collège.
- La suppression de l'activité de l'espace adolescents de l'association AGATA (intervention dans les collèges sur les produits psychoactifs).
- La suppression du PIJ de Plaine Gare.
- La fermeture des permanences de la mission locale (sur les deux quartiers).
- La fin des clauses d'insertion dans le cadre du CUCS qui permettaient à l'Association Intermédiaire « TRAMPLEIM 92 » d'avoir des missions pour des publics éloignés de l'emploi dit « inemployable ».

- La diminution des moyens du RRS (Réseau de Réussite Scolaire) au collège Henri Dunant.
- La baisse des moyens attribués aux associations de quartier, notamment dans le cadre de l'aide au devoir, du soutien scolaire et de l'offre culturelle.
- La disparition d'un lieu de rencontre pour les jeunes du quartier, car la cafétéria « La Grignote » a fermé définitivement.
- La dissolution du club de foot « Olympique Fouilleuse ».
- Les assistantes sociales de l'EDAS ont été désectorisées et regroupées en centre-ville : elles étaient trois sur le quartier de la fouilleuse et une sur le quartier de plaine gare.

Pour conclure, le territoire communal se transforme pour intégrer un territoire plus vaste, celui de l'intercommunalité et des établissements publics territoriaux. Pour les jeunes, les habitants et les acteurs des quartiers, cette reconfiguration du droit commun représente une contrainte, car ils perdent des équipements de proximité et des financements publics. Sur le terrain en effet, ce sont de nombreux intervenants sociaux qui disparaissent, ce qui remet en cause le lien de proximité avec les institutions. Les jeunes doivent se déplacer au PIJ du centre-ville, aux maisons de l'emploi du Plateau Mont Valérien, de Nanterre ou de Suresnes, ce qui représente de nouvelles contraintes pour l'accompagnement et la mobilisation des jeunes. Dans ce contexte, l'association ne peut rester en retrait, repliée sur ses acquis. Ses pratiques doivent évoluer pour s'inscrire dans cette nouvelle organisation du territoire pour apporter son expertise des publics et des milieux de vie. Je vais maintenant présenter les trois quartiers d'intervention de l'association en travail de rue et en présence sociale. Ils font l'objet d'un projet d'intervention de l'association renouvelable chaque année et d'une attention particulière des pouvoirs publics.

1.3.4 Historique de l'implantation sur les quartiers

En 1994, les éducateurs sont très attendus sur le quartier de Plaine Gare par les services municipaux et départementaux. Les jeunes sont décrits par les partenaires comme des « cas lourds », incasables. Âgés de 18 à 25 ans, ils cumulent les difficultés (toxicomanie, incivilités sur le quartier, ...). Le travail de rue réalisé par l'équipe se réduit au Centre Commercial Colmar et à la cité Camille Saint-Saëns. Les éducateurs accompagnent des jeunes orientés par les services municipaux, le Conseil de Village et les assistantes sociales du Département qui, à cette époque, travaillent par secteur géographique. Cette première intervention prendra fin en 1997, suite à l'agression d'une éducatrice lors de la fête de la musique et d'un éducateur, au constat de rejet des éducateurs par les jeunes de 13 à 17 ans et à des conflits répétés avec le service jeunesse municipal autour de nos

missions, du public et de l'anonymat. En 1996, l'action de l'APSS va s'étendre au centre-ville à la demande du président de l'association. La prise d'alcool et de produits stupéfiants inquiète les riverains et les services municipaux. Des conflits quotidiens ont lieu avec les commerçants (Quick, Boucherie, Cafés, etc.). Plusieurs groupes sont identifiés : des jeunes qui habitent sur le quartier dans des logements insalubres seuls ou avec leurs parents, des jeunes en errance nationale, des jeunes femmes en risque de prostitution, des jeunes qui appartiennent à une classe sociale aisée. Ils ne sont mobilisés que par les « raves party » ou les « technivals¹⁸ ». Ils se déplacent sur toute la France en fonction des manifestations. Ils consomment tout type de drogues et refusent toutes les démarches de soin. L'intervention sur le quartier de La Fouilleuse débute en 1997. À cette époque, le travail d'implantation à partir du travail de rue, du bus et du travail avec les institutions (CVS ex EDAS, CAP, PIJ, CAF, APES, association des locataires) permet d'être en contact un public visible sur l'espace public qui met à mal les institutions du quartier. Les éducateurs sont soumis dès le départ à une pression de réussir l'accompagnement. Les jeunes sont persuadés que nous n'allons pas arriver à les aider, que c'est « foutu d'avance », que les partenaires ne vont pas les prendre au sérieux. C'est eux qui vous choisissent en fonction de vos réactions, de votre consistance par rapport au groupe, de vos compétences, des réussites que vous avez eues avec d'autres jeunes. Ils sont dans la revendication. Les rendez-vous ont lieu sur le quartier, soit à la cafétéria du centre commercial Leclerc soit au café. Sur ce quartier, les jeunes sont peu mobiles: ils refusent de descendre au centre-ville, car ils n'ont pas de voitures. Ils refusent de prendre les transports en commun, car il faut faire plusieurs changements et préfère garder leur argent pour manger.

1.3.5 Le quartier de la Fouilleuse¹⁹ : des jeunes immobiles, sans projet

Construite dans les années 1964-1966, la cité de la Fouilleuse est située à la périphérie du centre-ville et à l'opposé du quartier de Plaine Gare, en frontière avec les communes de Garches et de Suresnes. Elle est gérée par un seul bailleur, France Habitation. Jusqu'en 2007, l'architecture de cette cité, composée de tours et barres de 10 à 15 étages, aboutit à former un cercle avec les entrées d'escaliers donnant sur l'extérieur (même configuration pour la Lutèce). Cette cité, la plus petite de la ville est considérée comme le plus sensible de la ville. Elle était constituée à l'origine de 980 logements sociaux sur un terrain de 6,8 ha (3,3 % de la population globale).

¹⁸ À l'époque, les technivals, dits tekos, ne sont jamais organisés de façon légale et donc, ne disposent d'aucun encadrement de prévention et de sécurité.

¹⁹ Annexe 6, 7, 8 : cartographie de la ville, quartiers d'intervention, données générales

Pour ouvrir le quartier sur l'extérieur, le quartier a été rénové pendant 10 ans : 112 logements ont été détruits, 777 logements réhabilités et 5 équipements publics créés. La réhabilitation de la cité dans le cadre du CUCS a pris fin en 2014 et en 2015 pour la Lutèce qui est composée de 282 logements sociaux. Dans le cadre cette réhabilitation, ces deux cités ont été intégrées au quartier du Clos des Terres Rouges pour former un ensemble avec la cité de l'eau, Colonel Montbrison, etc. Cet ensemble fait aujourd'hui partie du village des Mazurières. Malgré ce projet de rénovation urbaine pour sortir le quartier de son isolement, les habitants de la Fouilleuse continuent de se distinguer du Clos des Terres Rouges et des autres cités de la ville.

La part de logements sociaux est de 92 % : 61 % de la population bénéficie des APL (28 % sur Plaine Gare et 15 % sur la ville) alors qu'ils ne représentent que 15 % sur le village des Mazurières. Sur ce quartier, 57 % des ménages résident dans leur logement depuis plus de 10 ans. Même si l'indice de jeunesse a baissé (2,2), il reste élevé comparé à celui de la ville (1,4) ou à celui de Plaine Gare (1,8 en nette augmentation). Le nombre de famille monoparentale est de 40,5 % (23,6 pour la ville, 36,5 pour plaine gare). 53 % du public reçu en psychiatrie (MGEN) vient de ce quartier. Le taux de chômage des 15-24 ans est de 40 % (20 % sur la ville, 16,5 % sur plaine gare).

Quant aux jeunes et aux familles, ils sont très attachés à leur quartier et forment un réseau de solidarité. En effet, la maternelle, l'école primaire et le collège font partie intégrante du quartier contrairement à Plaine Gare. Les jeunes organisent leur vie entre le domicile, le collège et le centre commercial Leclerc, sans jamais quitter le quartier. Ils ont du mal à aller au centre-ville et ne fréquentent pas la médiathèque. Ils ne vont pas non plus au Parc du Bois-Préau et refusent de se rendre à la piscine. Seule une minorité accède au lycée général (une dizaine en 2015) : une partie sera réorientée dès la première année. La majorité est orientée en Bac pro ou en apprentissage.

L'accompagnement éducatif (individuel et collectif) en élémentaire disparaît alors qu'il permettait la découverte de l'outil numérique. Par contre, l'accompagnement éducatif est maintenu au collège pour l'année 2015, mais le dispositif « École ouverte » des vacances scolaires disparaît. Or, il permettait aux professeurs de travailler sur l'accès à la culture et l'ouverture aux autres (musées parisiens, Atelier Grogard, Châteaux de la Loire, etc.). Ce dispositif, ouvert 4 semaines dans l'année, concernait les élèves de la 6^{ème} à la 3^{ème} qui ne partent pas en vacances. Le collège Henri Dunant maintient le dispositif de classe allégée pour une durée de 3 ans (24 élèves par classe). La fermeture du collège (le plus petit de la ville) est prévue d'ici deux ans : les jeunes seront orientés sur les collèges des Bons Raisins ou Marcel Pagnol (actuellement en reconstruction), à proximité de notre siège social. Le dispositif PREMIS, géré par le Conseil Départemental des Hauts de Seine, est maintenu en 2016.

À la demande de la municipalité, l'association a été conviée à une réunion le 28 janvier 2016 : le maire s'inquiète du repli sur soi de la population et des jeunes. La fréquentation des activités mise en place par le centre socioculturel et les services municipaux reste faible malgré les investissements réalisés dans le cadre de la rénovation urbaine. Contrairement à Plaine Gare, les institutions sont regroupées au centre du quartier, à proximité des lieux de regroupement des jeunes, ce qui ne facilite pas l'accès pour les adultes de la ville et donne une mauvaise image des institutions. Un centre socioculturel regroupe aujourd'hui les clubs de jeunes par classe d'âge, le point information jeunesse, les activités du RAIQ (modélisme, etc.), l'association des locataires, l'association solidarité migrant (SMR), etc. Les jeunes entretiennent des relations conflictuelles avec leur environnement (centre-ville, Plaine Gare et Nanterre), mais aussi avec les gardiens, la police municipale et l'office HLM. L'équipe éducative intervient en travail de rue et en présence sociale essentiellement sur le quartier de la Fouilleuse.

1.3.6 Le quartier de Plaine Gare²⁰: des jeunes en opposition

Ce village (il porte le même nom que le quartier) est très étendu, en frontière avec Nanterre, Chatou (78) et le centre-ville. Composé de 13 % de la population communale, il est divisé en trois sous-quartiers : Delattre de Tassigny, Camille Saint-Saëns et Gounod. Une nouvelle population qui cumule les difficultés a été relogée, ce qui crée beaucoup d'inquiétude de la part des habitants, des partenaires municipaux et de l'éducation nationale. Les médiateurs se sentent en difficulté, car les jeunes n'ont pas grandi dans le quartier. Les parents ne font pas partie du réseau institutionnel ni des réseaux de voisinage. Cette situation produit des tensions entre les jeunes, les adultes, les professionnels et la police.

Entre 1999 et 2007, la population a augmenté de 5,2 %. Sur ces trois îlots, la part des logements sociaux est de 57 % contre 24 % sur la totalité de la commune (1209 logements sociaux, soit 4734 habitants). Six bailleurs se partagent la gestion locative. Comme sur le Clos des Terres Rouges, on constate un rajeunissement de la population et 36 % de familles monoparentales (23 % pour la ville). Par contre, il n'y a pas de sur occupation des logements. Le pourcentage de la population étrangère est deux fois moins important (9,5 %) que sur le quartier du Clos des Terres Rouges et légèrement supérieur à celui de la ville (7,1 %).

²⁰ Annexe 6, 7, 8 : cartographie de la ville, quartiers d'intervention, données générales

Cette configuration masque une hétérogénéité des populations : d'un côté une population qui s'inscrit dans une réussite sociale et professionnelle (31 % des actifs exercent des professions intermédiaires, 27 % d'encadrement), de l'autre une population plus fragilisée économiquement et socialement (16 % des 15/24 ans quittent le système scolaire sans diplôme, 16,5 % des 15-24 ans sont au chômage). Cette mixité de population ne facilite pas le lien social sur le quartier : une part de la population va transformer le quartier en un espace d'appropriation en investissant les lieux communs alors que les autres vont développer des activités en dehors du quartier.

L'intervention sur ce quartier a repris en 2009 à la demande de la municipalité, sans augmentation de poste. La résidentialisation et la construction d'une route dans le cadre de la prévention situationnelle ont supprimé le lieu historique de regroupement des jeunes, ce qui ne facilite pas le travail de rue. La réhabilitation du quartier Camille St Saëns a produit un déplacement des problématiques sur des secteurs d'habitat qui étaient auparavant protégés. La mise en service de la gare « mobipôle » et l'implantation de nouveaux commerces peuvent ouvrir d'autres lieux de regroupements pour les jeunes du quartier. Initialement dans le quartier, les services municipaux et les associations ont été regroupés au centre socioculturel Riber à l'extérieur du quartier, ce qui ne facilite pas le lien avec les jeunes. Notons également que le collège des Martinets est implanté en marge de ces trois sous-quartiers.

Avant la crise qui a amené un renouvellement de l'équipe, les éducateurs connaissaient 85 jeunes âgés de 16 à 25 ans. Contrairement aux deux autres quartiers, les groupes de jeunes s'organisent par catégories d'âge et par « sous quartier », ce qui ne facilite pas l'approche en travail de rue. Les jeunes de Plaine Gare ne veulent pas être confondus avec ceux du Clos des Terres Rouges et de Nanterre. Ils sont fiers et ne veulent pas être en dette vis-à-vis des institutions. Pour la majorité, faire une demande d'aide, c'est déjà beaucoup. Les jeunes ne viennent pas facilement au local éducatif et ne participent pas aux activités mises en place. En fait, pour les voir et apprendre à les connaître, il faut être avec eux sur le quartier ou alors mettre en place des actions spécifiques portées par l'APSIS. Faire un relais vers un collègue qu'ils ne connaissent pas, qu'ils n'ont pas choisi, qu'ils n'ont pas testé en travail de rue est difficile, voire impossible.

1.3.7 Le village centre-ville²¹: des jeunes en errance

L'APSIS a toujours pris en compte les besoins de ce territoire, ce qui a participé à sa reconnaissance sur la ville. Le quartier du centre-ville est bien doté en équipements:

²¹ Annexe 6 et 7 : cartographie de la ville et quartiers d'intervention

CMP, CCAS, sécurité sociale, EDAS, PMI, local éducatif de l'APSS, bureau de la réussite éducative, PIJ, service municipal prévention/Médiation, la Boussole (accueil SDF), le collège La Malmaison, le collège privé « Notre Dame », etc. Il est composé de plusieurs places qui regroupent cafés, restaurants, équipements culturels : place de l'Église, place des Arts, place du marché avec au centre la place de l'Hôtel de Ville. Ces places sont reliées par des rues piétonnes. Il existe plusieurs parcs et plusieurs squares. L'ensemble de ces équipements rend le centre-ville très attractif pour la population de la ville et des autres villes. L'impression générale est de retrouver le cadre d'un village de province. La réhabilitation du centre-ville a permis de reloger plusieurs familles dans des logements sociaux soit sur place soit sur d'autres quartiers de la ville. Ce sont des familles modestes : certaines habitent encore des logements insalubres et trop petits. Le travail de rue s'adapte à cette complexité qui fait du centre-ville un lieu de circulation et un lieu de vie. Les éducateurs circulent entre ces différentes places, squares et cafés pour identifier les lieux de regroupement des jeunes. Les éducateurs passent au PIJ situé place des Arts, à la Boussole et à "Imagine" qui sont des services municipaux.

Actuellement, deux publics se côtoient : des jeunes en errance et des jeunes âgés de 16 à 25 qui ont grandi sur ce quartier. Comme sur les deux autres quartiers, la solidarité au sein des groupes est de mise. Ces groupes se font et se défont en fonction de leur centre d'intérêt. Pour les jeunes de plus de 25 ans rencontrés en travail de rue, l'équipe faisait le lien avec l'espace d'insertion, la CVS, le PIJ, le juge d'application des peines. Pour les jeunes connus, des visites étaient organisées en maison d'arrêt pour préparer la sortie. Il n'était pas rare non plus d'orienter ces adultes vers la MGEN. En 2013, le Conseil Général a refusé catégoriquement que l'APSS continue un travail avec les plus de 25 ans. Cette position a mis en difficulté l'équipe éducative sur les quartiers, car en travail de rue, il est impossible de les éviter : ils sont dans les lieux fréquentés par tous les jeunes. De plus, ils venaient régulièrement au siège et au local éducatif pour faire leurs démarches. Ils participaient aussi à notre assemblée générale et deux d'entre eux font partie de notre comité d'éthique.

1.3.8 L'augmentation des attentes des acteurs locaux et départementaux

La ville souhaite que l'association étende son intervention en travail de rue et en présence sociale sur le village Plateau Mont Valérien, lieu d'implantation de notre siège social. Plusieurs quartiers sont concernés : les Géraniums, les Tarâtres, les Houtraits et les Bons Raisins. Elle souhaite que l'association engage un partenariat de proximité avec les centres socioculturels et les acteurs du quartier. Elle souhaite qu'un partenariat soit mis en place autour des jeunes en errance avec le CCAS (boussole, épicerie sociale, service logement), la maison de l'emploi et la résidence pour jeunes actifs (83 places) qui vient

d'ouvrir ses portes en septembre 2016 au centre-ville de Rueil-Malmaison. Le CCAS demande à la direction d'orienter systématiquement les jeunes en errance vers la Boussole pour être domiciliés et de mettre en place une concertation en commission CLIJ pour mobiliser les institutions dès le départ de la relation. Le service jeunesse et le service prévention/médiation ont proposé une mutualisation des actions et un partage d'information sur des situations nominatives. La maison de l'emploi demande à l'association de devenir prescripteur dans l'orientation des jeunes dans le cadre des clauses d'insertion et du dispositif Garantie Jeunes. Le PRE souhaite une concertation régulière au sujet des jeunes en décrochage. La chargée de prévention (ASE) a interpellé la direction pour animer des ateliers de prévention (atelier estime de soi au collège et à la mission locale) et pour réfléchir à la création d'un module d'accueil pour lutter contre le décrochage scolaire. Les collèges des Bons Raisins et de La Malmaison (centre-ville) souhaitent une présence des éducateurs dans leurs locaux. Les deux collèges prioritaires demandent à la direction de réfléchir à l'accompagnement des jeunes qui posent des problèmes de violence au collège, d'intervenir le plus tôt possible auprès des jeunes en risque de décrochage et de mener des actions en commun. Quant au lycée Gustave Eiffel, il demande si l'équipe peut accompagner des jeunes en risque de décrochage qui n'habitent pas la commune. Le CIO, sous la responsabilité de l'inspection académique, demande une orientation des jeunes décrochés de plus de 16 ans. L'inspection académique demande de réfléchir à des solutions alternatives à l'exclusion scolaire ; par ailleurs, elle fait le constat que les éducateurs s'impliquent peu dans le parcours scolaire de l'élève. De plus, dans le cadre du contrat local de santé mentale, la MGEN a demandé à la direction de travailler sur un projet de déstigmatisation de la psychiatrie sur les quartiers.

1.3.9 La question du parcours territorialisé du jeune, un changement de pratique pour la prévention spécialisée

La notion de parcours vient réinterroger la culture de la prévention spécialisée. Orienter ne va plus de soi, il faut maintenant réfléchir à la destination et être sûr que le jeune est partie prenante du projet d'insertion afin d'éviter un nouvel échec et renforcer le décrochage social. Les partenaires souhaitent que les éducateurs de rue préparent les jeunes et soient présents avant, pendant et après l'orientation, c'est-à-dire pendant toute la durée du parcours. Si le jeune ne maintient pas sa présence dans le dispositif ou se fait exclure, c'est que l'éducateur de rue a mal évalué le projet du jeune. Notre travail consiste à penser la continuité de l'accompagnement et à éviter les ruptures. Il faut donc préparer l'orientation et être sûrs qu'ils vont pouvoir l'accueillir. La libre adhésion n'est plus perçue par les partenaires comme une ressource, mais comme une contrainte. Elle permet

pourtant de nouer une relation de confiance qui va servir de levier pour confronter le jeune à ses comportements. Certains acteurs considèrent que cette relation n'est pas utile, voire joue un rôle négatif dans le parcours du jeune du fait de la proximité entre l'éducateur et le jeune. Certains (CCAS, Maison de l'emploi) proposent la mise en place de réunions multi partenariales dès la rencontre avec le jeune. Or, individualiser la demande n'est pas simple à mettre en œuvre dans la rue, car les jeunes sont en groupe. En orientant le jeune vers un partenaire, l'éducateur personnalise l'offre d'accompagnement en fonction de chaque situation particulière. D'un jeune à l'autre, la temporalité n'est jamais la même.

Pour conclusion, avec la décentralisation, la prévention spécialisée est donc amenée à prendre en compte dans son projet d'établissement et ses modalités d'intervention la politique communale et départementale, mais aussi, celle résultant de la mise en œuvre des politiques transversales de l'état (prévention de la délinquance, insertion sociale et professionnelle, etc.). En tant que directeur, je dois prendre en compte ces différentes commandes dans le pilotage de l'établissement et la gestion des enjeux politiques et techniques avec le conseil d'administration et le chef de service.

D'un côté, les pouvoirs publics souhaitent un renouvellement profond de l'action éducative sans moyen supplémentaire, dans un contexte de réduction des coûts et de l'offre locale. De l'autre, l'équipe éducative est en contact avec une population qui cumule les difficultés économiques et sociales, en repli sur le quartier et en opposition avec les dispositifs de droit commun. Une des faiblesses de notre intervention sur les quartiers est l'absence de réunion regroupant tous les acteurs institutionnels et les habitants pour discuter des problèmes du quartier et proposer des actions collectives à partir d'un diagnostic partagé. L'association répond aux sollicitations de chaque partenaire, ce qui augmente la contrainte sur l'équipe, multiplie les risques de dispersion de l'activité et d'isolement de chaque professionnel.

Dans le cadre de l'accompagnement socioéducatif, un diagnostic concerté est à mener avec chaque partenaire, ce qui implique un travail de coordination et de coopération interinstitutionnelle autour du parcours du jeune.

L'évaluation annuelle du département et de la commune devient un enjeu pour l'association.

2 Diagnostic de l'association APSIS

Je vais dans cette partie présenter l'association, son histoire, sa mission et l'impact que cette reconfiguration a eu sur la gouvernance, le management, les pratiques éducatives, et l'équipe dans son ensemble. S'adapter et changer rapidement, faire face à la concurrence, au contrôle et à l'évaluation, c'est le défi que la direction a relevé, sans réellement savoir quelle direction prendre, mais en répondant à tous les acteurs, souvent dans l'urgence. C'est autour du public que la concurrence s'est organisée et que l'association a été remise en cause dans son expertise. Je continue de penser cependant que la prévention spécialisée est un outil innovant pour travailler avec un public en rupture avec les institutions, sans projet, ni demande.

Comme toute association loi 1901 sans but lucratif, l'AP SIS est gérée par un conseil d'administration composé de membres bénévoles. Soucieux du fait associatif, les administrateurs, tous habitants de Rueil-Malmaison, sont actifs et présents auprès des salariés. Convaincus de la pertinence des spécificités d'intervention de la prévention spécialisée auprès des jeunes en difficulté, en ruptures multiples et/ou en souffrance, ils engagent leur responsabilité pour que l'association remplisse sa fonction d'employeur. Ils accompagnent les professionnels pour la mise en œuvre de la mission de prévention spécialisée confiée à l'association en insistant sur le développement du lien social et l'apprentissage de la vie citoyenne.

L'AP SIS est adhérente de l'UAPS 92 au sein de laquelle siègent le président et la trésorière ; cette dernière est investie au sein du comité de pilotage, composé d'administrateurs et de directeurs, chargés du suivi du module d'accueil des nouveaux salariés. La direction s'est engagée dans tous les travaux mis en place par le département : glossaire pour les statistiques, cadre de référence de la prévention spécialisée, animation du module d'accueil, rapprochement avec les autres équipes intervenant dans le cadre du module d'accueil, DIFCAM, etc.

Le Comité d'Éthique de l'association est composé de trois administrateurs, deux salariés et deux habitants de Rueil-Malmaison (jeune majeur ou parent d'un jeune mineur). Il siège une à deux fois par an afin de veiller, notamment, au respect de la libre adhésion des publics et à leur consentement éclairé au projet éducatif. Il vérifie l'adéquation des orientations avec les principes de la prévention spécialisée.

L'assemblée générale annuelle, la présentation annuelle de notre rapport d'activité (depuis 2013), le séminaire de janvier sont des moments forts dans la vie de l'association. Cette présentation du rapport d'activité permet d'engager une évaluation de notre action avec la municipalité, l'ASE et nos partenaires.

Conformément à la mission qui nous est confiée par le conseil départemental, l'association reçoit tous les jeunes Rueillois des deux sexes, âgés de 11 à 25 ans quels

que soient leur quartier d'origine, la nature de leur problématique ou la manière par laquelle ils entrent en lien avec nous (travail de rue, présence sociale sur les quartiers, bouche-à-oreille ou orientation par les partenaires ou les parents). Les sites d'intervention en travail de rue sont limités au centre-ville, au quartier du Clos des Terres Rouges et au quartier de Plaine Gare. Les jeunes sont principalement rencontrés en travail de rue ou à la suite d'actions mises en place par l'équipe éducative.

Les jeunes en accompagnement socioéducatif sont issus en majorité du Clos des Terres rouges (50) et du centre-ville (37) puis de Plaine Gare (31), mais aussi d'autres quartiers de la ville (32 dont 2 d'autres communes) où les éducateurs n'assurent pas de présence sociale. Ils habitent principalement aux Géraniums, aux Tarâtres ou à la côte noire.

En 2015²² :

- 150 jeunes ont adhéré à un accompagnement socio-éducatif individualisé : 57 jeunes mineurs (dont 24 de moins de 16 ans) et 93 jeunes majeurs de 18 à 25 ans. Cette évolution est constante depuis 2011.
- 305 jeunes sont en lien avec l'équipe éducative grâce aux activités collectives : ateliers et permanences au sein des collèges, APSIS-BUS, activités de remobilisation, séjours, sorties à la journée, soirées au local éducatif...
- 181 autres jeunes sont rencontrés régulièrement en travail de rue et en présence sociale sur les quartiers.

Les problématiques principales sont l'hébergement, l'insertion professionnelle, le décrochage scolaire, les difficultés familiales, les conduites à risques. Une des forces de l'association est sa capacité à gérer l'urgence dans le cadre de l'accompagnement socioéducatif. L'équipe a toujours été réactive face aux problématiques individuelles et collectives. Les éducateurs et la direction sont présents dans toutes les instances de concertation.

2.1 Origine et évolution de l'association

La création de l'association APSIS se situe historiquement dans le développement de la Politique de la Ville. L'association voit le jour en 1992, suite à deux études commandées par le CCPD dans le cadre de réunions sur la prévention de la délinquance sur les quartiers difficiles de la ville. Ces deux études montrent que la ville est composée de plusieurs cités (Plaine gare, la Fouilleuse, les Géraniums, etc.) ayant chacune une logique propre : « les quartiers ont une identité très forte, il y a un cloisonnement des quartiers à risques ». L'étude conclut à la nécessité d'implanter une équipe de prévention spécialisée.

²² Annexe 3 : Données 2015, vision d'ensemble du public et des actions menées par l'APSSIS

Le 8 juillet 1992, une assemblée générale regroupant 31 personnes mobilisées par la responsable du C.C.P.D - municipalité (maire adjoint chargé de la jeunesse, directeur adjoint du service jeunesse, responsable service médiation), éducation nationale (responsable parents d'élèves, proviseur du lycée Richelieu), insertion professionnelle (service économique de la ville, Trampleim 92, directrice maison de l'emploi, responsable de la mission locale), avocat, protection de l'enfance (ASE 92, sauvegarde des Yvelines, éducateur spécialisé, chef de service éducatif), associations caritatives (paroisse, secours catholique) - décide de créer une association de prévention spécialisée afin de répondre aux problèmes de délinquance sur la commune. Le 27 juillet 1992, l'association A.P.S.I.S est déclarée à la préfecture et le 24 août 1992 l'association paraît au Journal officiel. La responsable du C.C.P.D, éducatrice de profession, est secrétaire générale de l'association et deviendra Directrice de l'association en 1994. Le président de l'association est un notable de la ville : commerçant d'art, il est président de l'association des commerçants et a une boutique au centre-ville. La vice-présidente est directrice à la sauvegarde des Yvelines. La secrétaire de l'association (toujours présente) est proviseure du lycée Richelieu. Entre 1992 et 1994, l'association est constituée à 100 % de bénévoles : un projet humanitaire est mené en Roumanie en partenariat avec le service jeunesse ; pendant l'été 1992, un partenariat avec l'association Buzenval (service A.E.M.O) permet de réaliser des activités socioéducatives.

En janvier 1994, l'association est habilitée par le Conseil Général pour mener une action de prévention sur la commune de Rueil-Malmaison : elle interviendra plus précisément sur les quartiers sensibles et notamment sur « la Fouilleuse ». La convention signée en 2001 reprendra le même intitulé, sans tenir compte du redécoupage administratif de la commune en 8 villages. Dans le projet éducatif rédigé en 1994, les objectifs sont les suivants : aller vers les jeunes les plus en difficultés, établir une relation de confiance, permettre aux jeunes de s'inscrire dans le tissu social, prévenir les risques de marginalisation et de rupture avec l'environnement familial, scolaire, et social.

La taille de l'association au regard de l'étendue du territoire est un handicap, d'autant plus que les quartiers sont cloisonnés. En 1997, l'association met en place un lieu d'accueil itinérant (bus RATP aménagé) pour aller au contact des publics sur les quartiers. Le siège social au centre-ville sert autant pour l'accueil du public que pour la gestion de l'association. En 2001, le département accepte de financer un local éducatif au centre-ville pour éviter une appropriation de l'équipe par un seul quartier.

2.2 Le territoire comme espace vécu

Les enjeux de concurrence et d'alliance entre les villes et les quartiers propres au territoire vécu représentent une contrainte sur l'accompagnement des jeunes vers les

dispositifs de droit commun. Le milieu de vie en effet se superpose au territoire administratif et politique et aboutit à une répartition des groupes sur le territoire en fonction de frontières invisibles qui vont limiter les déplacements sur certains lieux. Rueil-Malmaison et Nanterre ont toujours été en conflit, surtout avec le quartier des Pablo Picasso, avec des passages à l'acte violent (enlèvement, tentative de meurtre, etc.). Les jeunes du quartier de Plaine Gare sont à proximité du quartier du Vieux Pont à Nanterre, mais ils ne se fréquentent pas, contrairement au quartier de la Fouilleuse. Les jeunes de Plaine Gare, du centre-ville, des Géraniums, d'Argenteuil et de Suresnes ont toujours eu des affinités. Par contre, ils entretiennent un climat conflictuel avec les jeunes du quartier de la Fouilleuse. Les jeunes de Suresnes et du Clos des Terres Rouges ne se fréquentent pas alors qu'ils sont à proximité. Cette distinction se retrouve une fois incarcéré ou en hôpital psychiatrique.

La reconfiguration des dispositifs sur l'intercommunalité ne prend pas en compte cette logique propre au milieu de vie. Les jeunes ont appris à s'éviter : la garantie jeune, les clauses d'insertion, le DIFCAM, la rescolarisation, etc. veulent les regrouper, ce qui représente une contrainte pour les jeunes et les professionnels en charge de l'accompagnement, mais aussi un risque de reproduction de l'échec.

Dans ce qui suit, je vais d'abord présenter les besoins du public puis les actions mises en place pour accompagner les jeunes dans cette reconfiguration du territoire. Habituellement, les observations des éducateurs sont regroupées par quartier en tenant compte du groupe, des spécificités du quartier, des façons de vivre, etc. J'ai donc regroupé les jeunes par problématique pour me situer au niveau du territoire. L'évolution du contexte m'a amené à modifier les pratiques éducatives pour prendre en compte la problématique de l'insertion professionnelle et du décrochage scolaire. Je pense en effet que la qualification est un enjeu important pour favoriser la décohabitation familiale et la mobilité résidentielle et professionnelle. Dans la troisième partie, je reviendrai sur les spécificités du milieu de vie et sur la difficulté à mobiliser les jeunes pour les inscrire dans le droit commun.

2.2.1 Des jeunes qui cumulent les problématiques

Les éducateurs sont amenés à se mobiliser pour travailler avec des jeunes qui cumulent les problématiques. Ils présentent une faible mobilité sociale, faute de qualification et d'expérience professionnelle nécessaires à la construction d'un idéal de vie. Quel que soit le quartier, plus de 60 % des jeunes reçus par l'équipe éducative se présentent sans diplôme avec une faible expérience professionnelle. Ils ne sont pas motivés, car ils connaissent mieux que quiconque leurs caractéristiques personnelles, leurs valeurs, leurs trajectoires scolaires et la façon dont ils sont jugés par les autres. L'accès à l'autonomie

sociale se trouve compromis et la cohabitation dans la famille devient une nécessité vitale que jeunes et parents subissent. Lorsqu'ils trouvent un emploi, il est instable, à temps partiel, ce qui ne leur permet pas d'accéder à l'autonomie. Au niveau du projet d'intervention, le chef de service et les éducateurs devront tenir compte du contexte et de la singularité de chaque groupe et de chaque personne pour identifier les ressources et les potentialités individuelles. Les objectifs éducatifs sont différents selon l'âge, le sexe, la famille, la situation face à l'emploi et la scolarité, le quartier et le groupe d'appartenance.

A) Les jeunes en décrochage scolaire qui posent des problèmes au collège, sur la voie publique et dans la famille

Depuis quelques années, le décrochage scolaire est devenu une priorité nationale, locale et un enjeu politique²³. Chaque année, en France, 120 000 jeunes quittent l'école sans diplôme²⁴. Comme le démontrent différentes études du Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ)²⁵, la société actuelle n'est plus une société de plein emploi et le niveau de diplôme est devenu un critère d'embauche même pour des postes qui demandent peu de qualification. Le taux de chômage des sortants précoces du système scolaire est deux fois plus élevé que celui des diplômés²⁶. Selon le ministère français de l'Éducation, le décrochage scolaire est un processus qui conduit un jeune en formation initiale à se détacher du système de formation jusqu'à le quitter avant d'avoir obtenu un diplôme. En 2015, le rapport d'activité annuel de l'APGIS fait état de 103 jeunes sortis du système scolaire sans diplôme : 45 ont arrêté l'école en 3^{ème} ou avant, 21 n'ont pas obtenu leur CAP ou leur BEP, 37 n'ont pas obtenu leur bac²⁷. Un décrocheur est un jeune qui quitte prématurément un système de formation initiale, sans avoir obtenu ni le baccalauréat, ni un diplôme de niveau IV ou V (BEP ou CAP) et qui n'est plus inscrit dans un cycle de formation²⁸. Beaucoup de ces jeunes rencontrent des problèmes d'absentéisme en 4^{ème} et 3^{ème}, moment charnière de l'orientation des élèves. C'est un moment important dans la vie de l'adolescent qui peut expliquer la rupture de certains jeunes avec le monde des institutions. En 2015, sur les 44 jeunes en décrochage scolaire, 22 sont issus du Clos des Terres Rouges. Ce sont les adultes (services municipaux, politique de la ville, éducation nationale, parents, ASE, AEMO) qui s'inquiètent pour eux. Ils présentent souvent plusieurs problématiques cumulées : déscolarisation, difficultés

²³ Rapport du ministère de l'Éducation Nationale sur la lutte contre le décrochage scolaire : <http://www.education.gouv.fr/cid55632/la-lutte-contre-le-decrochage-scolaire.html>

²⁴ LEROY C., Le décrochage scolaire, Sciences humaines, n ° 242, novembre 2012.

²⁵ <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/Valeur-du-diplome-place-et-role-dans-les-parcours-scolaires-et-professionnels>

²⁶ LEROY C., Le décrochage scolaire, Sciences humaines, n ° 242, novembre 2012

²⁷ Annexe 3 : Données 2015, vision d'ensemble du public et des actions menées par l'APGIS

²⁸ LEROY C., op. cit

d'apprentissage, absentéisme, comportement difficile,... Sur l'espace public, ils expriment leur difficulté à se projeter dans l'avenir et à anticiper les conséquences de leurs actes. Nombreux sont ceux qui sont en conflit avec leurs parents et ces derniers, parfois, en difficulté, isolés ou dépressifs, se montrent démunis, découragés.

Avec la disparition des BEP et l'apparition des bacs pros, le nombre de jeunes bacheliers a augmenté : 20 jeunes (5 garçons et 15 filles), mais 37 ont échoué, car le niveau est plus élevé qu'en CAP et le cursus est plus long. Certains titulaires du bac pro se sont inscrits à l'université, mais ils se sont vite rendu compte qu'ils n'avaient pas le niveau de compétences requis. Cette expérience s'est transformée en échec. Il faudrait les accompagner dans ce projet plutôt que les laisser se confronter à un probable échec. Aucun n'a atteint un niveau supérieur à bac+2.

B) Les jeunes engagés dans un processus d'insertion scolaire, mais peu visibles sur l'espace public

Il s'agit de groupes de filles et de garçons en conflit avec leur famille, âgés de 15 à 19 ans. Certains rencontrent des problèmes d'apprentissage, mais se projettent dans certains métiers (plomberie, boucherie, coiffure, esthétique,...). D'autres changent sans cesse de projet. Ils répondent aux sollicitations des éducateurs et acceptent de voir les partenaires. Une autre catégorie est composée de collégiennes rencontrées dans le cadre du bus ou du collège lors des permanences des éducateurs. Certaines sont orientées par l'infirmière scolaire. La problématique dominante concerne l'estime de soi, la confiance en soi. Elles ont besoin d'un espace pour parler avec un adulte autre que leurs parents ou leurs professeurs de collège. Elles fréquentent les clubs de jeunes. Certaines cependant « s'encaillent » sur les quartiers. Elles ne posent pas de problème de comportement au collège.

C) Des jeunes hommes et des jeunes femmes difficilement mobilisables dans le cadre de l'insertion professionnelle

Ils sont en situation de vulnérabilité, dans un processus de décrochage ou de rupture avec les institutions. Ils sont en conflit avec leurs parents voire, pour certaines jeunes filles, en rupture familiale. Parmi les 150 jeunes en ASEI, 38 se présentent sans projet (21 garçons et 17 filles), 47 ne se projettent pas dans un parcours social et professionnel, car ils ne savent pas ce qu'ils veulent faire (25 garçons et 22 filles).

Un premier groupe de jeunes âgés de 17 à 21 ans se plaint sans arrêt ; nous les appelons les « résignants-plaignants ». Ce sont des jeunes à l'arrêt, sans projet. L'équipe est en difficulté, car elle n'arrive pas à trouver le support pour les mobiliser et les inscrire dans un accompagnement social et éducatif.

C'est une tendance forte sur le quartier du Clos des Terres Rouges. Ils sont persuadés que la réponse ne peut venir que de l'extérieur, notamment de la mairie, même si elle ne représente plus une opportunité d'emploi (service jeunesse, prévention/médiation, parcs et jardins,...). Toute démarche leur paraît difficile et leur mobilisation ne dure pas dans le temps. Ils résistent à tout et sont peu mobiles. Ils vont avec l'éducateur, voire le partenaire, mais ne s'inscrivent pas dans la durée. Lorsque les parents les mettent à la porte, leurs conditions de vie et d'hygiène se dégradent rapidement, d'autant plus si le réseau amical ne joue pas son rôle. Sur ce point, les filles obtiennent plus de soutien et de solidarité. Même lorsqu'ils formulent des besoins (passer le permis scooter ou voiture) et que les éducateurs leur proposent de les intégrer au dispositif DIFCAM avec un accompagnement tous les mercredis pour préparer le code, ils n'adhèrent pas. Ils se mobilisent peu sur les activités conviviales de l'association.

Une autre catégorie est composée de jeunes âgés de 17 à 24 ans qui sont en opposition avec les institutions, mais sont capables de se mobiliser. Ils viennent de plusieurs quartiers de la ville : Plaine Gare, Géraniums, Côte Noire, Tarâtres, et centre-ville. Ils sont dans des parcours où alternent des périodes de travail, de formation, d'oisiveté et d'incarcération. Ils sont capables de s'inscrire dans un processus d'insertion avec la mission locale sans aller jusqu'au bout. Ils refusent de travailler dans les services de la municipalité par peur d'être considérés comme une « balance ».

Une troisième catégorie est composée de jeunes en errance nationale ou internationale. Sur le plan social, ils sont en rupture familiale, sans logement ou sans hébergement avec, pour certains, une absence de réseau amical de solidarité. Ils n'ont aucune inscription sociale : absence de compte bancaire, sans protection sociale, en rupture avec les structures de droit commun, sans papier pour certains. Les éducateurs les rencontrent le plus souvent en travail de rue dans le centre-ville. Il s'agit de jeunes célibataires ou en couple et parfois de jeunes femmes isolées, en conflit avec leur famille, enceintes et/ou avec enfant(s). Ce sont des personnes qui ont des parcours difficiles et refusent dans un premier temps toutes les aides. Ils se méfient des professionnels et vivent en « squat ». L'association leur fournit de quoi se laver pour être propres et en hiver des duvets.

D) Les familles et les parents

L'adolescence est une période fragile où le jeune cherche de nouveaux modèles d'identifications. De nombreuses familles sont monoparentales ou recomposées avec un conflit entre les parents et une difficulté pour les enfants à maintenir le lien avec leur père. Le jeune organise sa vie d'adolescent entre la famille, le collège et les groupes de pairs rencontrés dans la rue. Le collège est un moment important dans le parcours de vie du futur adulte.

La majorité des familles reçues par l'équipe est connue soit dans le cadre du travail de rue soit dans le cadre de l'accompagnement individuel. L'abaissement de la tranche d'âge à 11 ans nécessite un travail avec les parents et le collège, mais aussi avec toutes les structures que fréquente l'adolescent. Les éducateurs ont donc des entretiens au domicile et les parents (surtout la mère) alertent directement l'éducateur lorsque leur enfant montre des signes de décrochage (mal-être, absentéisme, etc.). L'adhésion est recherchée pour toutes les démarches et une autorisation de sortie est demandée aux parents lorsqu'un accompagnement est effectué en véhicule.

L'association accueille aussi des familles d'origine marocaine avec des papiers italiens ou espagnols qui sont dans une trajectoire migratoire. Ce sont des jeunes couples à la recherche d'une stabilité sociale. Ils sont d'abord hébergés par la famille ou des amis. En général, ils se mobilisent sur leur insertion professionnelle pour avoir accès à leurs droits. L'équipe reçoit aussi de jeunes couples avec enfant et des personnes seules avec leur enfant né en France. Ils ont connu le plus souvent des placements multiples, ne supportent pas la collectivité et ne veulent plus être suivis par l'ASE. Ils pourraient pourtant bénéficier d'un contrat jeune majeur. Ils veulent rester à proximité de leur réseau de connaissances. Ils alternent des moments de retour en famille, de retour avec leur conjoint, à l'hôtel (115) avec une prise en charge par les associations caritatives ou dans le cadre du FIJ. Les couples, quant à eux, ne veulent pas être séparés, ce qui rend impossible l'orientation en centre maternel. Ils sont donc hébergés par le 115.

Pour développer le lien avec les familles, nous organisons un pique-nique annuel pour 150 personnes (sans les jeunes) à la base de loisirs de Cergy, ce qui permet à l'association d'être légitime et visible. Le travail avec les familles pour les mineurs nécessite aussi une disponibilité en soirée ou en week-end (entretien de médiation, autorisation parentale).

2.2.2 L'adaptation du service aux besoins du public et des partenaires

Dans cette partie, je vais décrire les actions mises en place pour répondre à cette reconfiguration, prendre en compte l'augmentation du nombre de jeunes²⁹ et la diversité des problématiques. Cette augmentation est liée à deux événements, l'abaissement de la tranche d'âge à 11 ans et l'augmentation du nombre de territoires d'intervention en travail de rue. L'effectif « équivalent temps plein » est ainsi réduit à 2,3 éducateurs par quartier. L'évolution du partenariat est liée aux profils très variés des publics accueillis par l'association. Chaque problématique mobilise un partenariat différent pour apporter une solution individuelle pertinente. Cependant, avec la reconfiguration des institutions et des

²⁹ Annexe 9: Évolution du public

dispositifs, l'équipe ne peut plus s'appuyer sur les compétences de la CAF et de l'EDAS pour construire des réponses collectives et individuelles, ce qui provoque une augmentation du travail administratif pour répondre aux besoins des jeunes et des familles³⁰. Les éducateurs n'ont plus de contact avec les assistantes sociales scolaires regroupées à Nanterre. L'accompagnement des adolescents, le lien avec la famille et le collège, la recherche de stage, le suivi lorsque l'élève est exclu sur une autre ville (Suresnes, Saint-Cloud) sont réalisés par les éducateurs. Il en va de même pour le soutien des familles et l'accompagnement à la CAF de Nanterre lorsque l'accès internet ne suffit pas. Pour les jeunes sans hébergement, les demandes financières (FIJ, associations caritatives), la recherche d'hôtel (Suresnes, Nanterre, Houilles, Paris), le montage du dossier SIAO (Nanterre) sont réalisés au service.

A) Le travail de rue sur les quartiers prioritaires

Le travail de rue est souvent présenté de façon succincte où tout semble facile, en réalité cette démarche demande des compétences professionnelles particulières de ténacité et de confrontation verbale constructive. Cette aptitude ne relève pas uniquement du domaine professionnel, elle s'appuie aussi sur une mobilisation d'énergie, des convictions personnelles et des qualités humaines d'ouverture et de tolérance. Les jeunes rencontrés par les éducateurs ont organisé leur mode de vie là où ils habitent. Ils connaissent les familles et tous les équipements (sportifs, scolaires, sociaux, culturels, etc.), même s'ils ne les utilisent pas. Ce qui caractérise le public rencontré sur les quartiers est la difficulté à s'engager dans un parcours d'insertion et à se rendre dans les institutions de droit commun. Malgré ce réseau primaire conséquent, les jeunes s'isolent, éprouvent un mal-être et décrochent progressivement. Il faut constamment aller vers les jeunes et les mobiliser, ce qui demande une présence et de la constance.

Actuellement, aucun diagnostic partagé n'est mené avec l'ensemble des acteurs des quartiers d'intervention. Des actions sont menées avec le service jeunesse et les collèges, mais pas dans une dynamique de coopération collective où les jeunes et les habitants participent au changement en tant qu'acteurs.

B) Les actions au profit des jeunes collégiens et lycéens décrocheurs

L'association a développé des actions spécifiques pour parvenir à repérer des jeunes de 11 à 16 ans en décrochage scolaire et entrer en lien avec eux conformément à la directive du schéma départemental. Les objectifs éducatifs sont différents selon le jeune, sa famille et les partenaires présents : aide et soutien à la reprise de la scolarité ou d'une formation

³⁰ Annexe 4 : Augmentation du travail administratif

afin d'obtenir une qualification, travail avec l'équipe pédagogique et médico-sociale du collège d'origine, accompagnement au CIO, médiation jeune/parents, travail éducatif avec la famille pour l'amener à demander un soutien à l'Aide Sociale à l'Enfance, si besoin, rédaction de notes de situation pour une information préoccupante, une demande de CLE ou signalement au juge pour enfants (avec lecture à la famille). L'insertion scolaire est une problématique dominante, car elle engage l'avenir des adolescents et de leur famille. L'absence de qualification joue un rôle non négligeable sur la perte d'estime de soi et sur la capacité ensuite à se rendre dans les institutions pour user de ses droits ou rechercher un emploi.

Des contacts réguliers avec les équipes pédagogiques des établissements scolaires, dont les médiateurs du Conseil Départemental, ont renforcé nos interventions auprès des élèves en difficulté. Ils ont favorisé notre présence au sein du Conseil de Vie collégienne à Henri Dunant et la création d'un groupe de paroles pour les jeunes filles aux Martinets. L'atelier musique mis en place par les éducateurs de l'APSSIS est aujourd'hui pris en charge et encadré par l'équipe pédagogique du collège des Martinets. Hors période scolaire, ce groupe de jeunes est régulièrement rencontré par les éducateurs au centre socioculturel RIBER où il existe un atelier de musique urbaine encadré par un médiateur de la ville. Sur les quartiers de Plaine Gare et du centre-ville, il n'y a pas encore de coopération entre le collège, le service jeunesse, le service prévention/médiation et l'APSSIS. À l'inverse, sur le quartier de la Fouilleuse, le service jeunesse partage avec l'APSSIS l'encadrement et les charges des séjours «chantiers-remobilisation» à Vaunières pour des jeunes en risque de décrochage scolaire identifiés par le collège. Une convention avec la commune a été signée à l'automne 2015 dans le cadre du projet partenarial « Découverte des métiers et des régions ».

Depuis 2010, l'APSSIS a centré son intervention auprès des adolescents de 4^{ème} et de 3^{ème} pour travailler la problématique de l'orientation en proposant divers ateliers (atelier vidéo, photo, atelier sur l'insulte, atelier écriture, etc.). En 2016, le diagnostic réalisé avec les principaux et CPE des collèges Henri Dunant et des Martinets montre qu'une partie des jeunes décrochent en 5^{ème} lors du premier trimestre. Au collège Les Martinets accueillant 700 élèves, le principal évalue les besoins à 15 %, soit 105 élèves. Au collège Henri Dunant accueillant environ 220 élèves, les besoins sont de 50 %, soit 110 élèves de la 6^{ème} à la 3^{ème}. D'autre part, pour développer notre réseau professionnel, le chef de service siège à la CODOR et les éducateurs sont présents à la PDA.

C) Les actions en faveur des jeunes en errance rencontrés surtout en centre-ville
Nouvelle problématique sur le territoire, l'année 2015 est marquée par une augmentation du nombre de jeunes sans hébergement, ce qui accroît, de fait, le travail administratif et la

mobilité sur le territoire. Parmi les 150 jeunes³¹ en ASEI, 40 jeunes (13 filles et 27 garçons), contre 26 jeunes en 2014, se sont présentés sans hébergement. L'équipe éducative a monté 25 dossiers SIAO, le 115 a été interpellé pour 36 jeunes, 24 jeunes ont bénéficié des services du CCAS (La Boussole, l'épicerie sociale, la commission permanente). Sur les 35 dossiers FIJ réalisés, 18 concernent une demande d'hébergement à l'hôtel pour 9 jeunes. Les associations caritatives ont été sollicitées pour 46 jeunes en situation d'urgence (27 jeunes en 2015) : prise en charge alimentaire ou nuits d'hôtel. Pour faire face à la demande, les éducateurs ont dû développer des liens privilégiés avec certains hôteliers. Au total, la demande d'hébergement et de logement concerne 58 jeunes (33 filles et 25 garçons). Pour des raisons principalement économiques, les familles ne peuvent plus maintenir au domicile leur enfant qui ne travaille pas. Cette perte de repère s'accompagne pour certains d'un « laisser-aller » : le manque d'hygiène est le premier signe de ce malaise. Les jeunes sont hébergés par leur réseau, mais rapidement celui-ci devient inopérant, car ils doivent participer financièrement à leur hébergement. C'est dans ce cadre que l'APSSIS peut être amenée à faire une demande financière pour maintenir le jeune dans une certaine stabilité. Sinon, ils recherchent un squat sur la ville ou en dehors de celle-ci, ce qui ne facilite pas le travail éducatif et social. Le phénomène est le même pour les jeunes hébergés par le 115 hors département. Ce décrochage territorial amène un changement dans le réseau amical qui peut renforcer l'errance. Le partenariat développé pour aider ces jeunes en rupture nécessite quelques précisions.

L'Épicerie Sociale et La Boussole (domiciliation, petit déjeuner, repas chaud, douche, boîte aux lettres, accompagnement dans les démarches, informations collectives) sont des services du CCAS. Ils offrent un accompagnement qui représente, pour certains jeunes, une première étape dans le lien aux institutions. C'est un temps de resocialisation où le jeune, lorsqu'il adhère, se confronte à un rythme de vie compatible avec un projet d'insertion. Le travail de coopération avec le CCAS nous a permis de mieux utiliser ces espaces. L'évaluation de certaines situations en CLIJ permet d'envisager d'autres modalités d'aides financières. Les éducateurs ont des échanges téléphoniques avec la responsable de La Boussole. Les jeunes participent pour une somme modique pour bénéficier du petit déjeuner et du repas chaud. En fonction des situations, l'éducateur peut être présent au petit déjeuner.

La conférence Saint Vincent de Paul nous soutient dans notre travail auprès de ce public. Ils sont intervenus à plusieurs reprises au sein de nos locaux pour rencontrer les jeunes et apporter une aide financière ponctuelle. Cette coopération permet d'avoir un premier temps d'échange entre le jeune, l'éducateur et le bénévole. Ensuite, ce dernier mène un

³¹ Annexe 3 : Données 2015, vision d'ensemble du public et des actions menées par l'APSSIS

entretien avec le jeune. À la suite de ces deux échanges, l'éducateur transmet une note de situation.

Le fonds d'insertion jeune (FIJ) est mobilisé par l'équipe pour financer une chambre d'hôtel et/ou pour bénéficier d'une aide alimentaire. La commission se réunit une fois par mois. Le fonctionnement de cette commission a été modifié en 2015, suite au non-respect des délais de transmission des rapports. Les notes de situation rédigées pour le FIJ ne sont pas les seuls écrits demandés aux éducateurs. Chaque dossier qui sort du service doit être lu par le jeune concerné et visé par un cadre. Même si la demande d'aide est motivée, rien ne garantit sa validation par la commission.

Le « 115 » est un partenaire difficile à joindre et les propositions d'hôtel ou de centre d'hébergement, à l'échelle du territoire, peuvent mettre en échec l'accompagnement éducatif et social engagé. Le transport est à prendre en compte : cette difficulté ne favorise pas le respect des rendez-vous. Cependant, le 115 a permis des hébergements de stabilisation pour des familles avec enfant(s) ou des femmes seules avec enfant(s). Certains jeunes hommes ont pu aussi bénéficier d'un accueil de plusieurs semaines en CHRS. Ils ont ainsi repris confiance en eux avant de s'inscrire dans une logique d'insertion sociale et professionnelle. En général, les jeunes refusent l'orientation au CHAPSA de Nanterre. Ce refus traduit leur résistance à la stigmatisation et à l'estampillage « SDF » qui pourrait être un frein à leurs efforts d'insertion. Les jeunes ont honte de se retrouver dans cette situation sociale et préfèrent parfois vivre en « squat » pour maintenir une image positive d'eux-mêmes. Le 115 est une première étape dans l'insertion sociale lorsque la proposition permet une stabilité dans le temps : les jeunes se posent et sortent de la survie quotidienne. Le travail éducatif devient alors réalisable. En effet, il est difficile de travailler avec un jeune son projet d'insertion s'il doit lutter au quotidien contre le froid, la faim et trouver les moyens de rester propre et présentable.

Pour ces jeunes, nous montons des dossiers SIAO que nous renouvelons régulièrement. Ce service répond rapidement à nos demandes et plusieurs jeunes sont à ce jour stabilisés en foyer ou en résidence sociale. Un ou deux éducateurs participent à la commission mensuelle du SIAO qui évalue les demandes et propose une orientation. L'hébergement à l'hôtel, grâce à une prise en charge par le FIJ, est parfois la seule solution pour éviter la dégradation de certaines situations. Deux hôteliers/partenaires acceptent d'adapter leurs tarifs (entre 500 et 700 €), mais en général, le coût pour un mois est excessif (de 900 € à 1 600 €). Ce type d'hébergement laisse peu de temps aux éducateurs pour aider le jeune à se projeter, car le FIJ est contenu à un plafond annuel de 3 000 € par jeune.

- D) La faiblesse des outils de remobilisation pour servir de passerelle entre le quartier et les partenaires sur le territoire intercommunal

La lutte contre le chômage est une priorité de tous les gouvernements depuis plus de trente ans maintenant. Le chômage est devenu structurel et aucun gouvernement n'a réussi à le réduire. Les conditions d'accès à l'emploi ont changé de manière radicale. Le diplôme et l'expérience sont les critères principaux de sélection des candidats, mais la majorité des jeunes en accompagnement ne possèdent aucun diplôme (103)³². Beaucoup de ceux qui l'ont obtenu abandonnent leur cursus en BEP ou en bac pro. La fin de scolarité est suivie d'une période plus ou moins longue d'inactivité qui génère l'accentuation du processus de désocialisation.

Malgré ces constats, la ville refuse actuellement de nous mettre à disposition des chantiers de remobilisation (école primaire, etc.). France Habitation et les autres sociétés HLM ont signé un partenariat unique avec la ville et le service prévention/médiation. Ce service dépend directement du cabinet du maire et les chantiers servent à calmer le jeu dans les quartiers. Ce service ne représente pas un risque de concurrence, même s'il existe une rivalité. Il y a plutôt une répartition de l'activité : eux sont centrés sur la paix sociale et nous sur l'accompagnement socioéducatif individualisé.

Face à ce refus et pour faire face à la problématique de l'insertion, l'équipe a diversifié son approche et son partenariat afin d'offrir des terrains d'expérimentation aux jeunes. Nous mobilisons les jeunes dans les différents dispositifs intercommunaux :

- La Garantie Jeunes et le DIFCAM sont deux dispositifs attractifs. Pourtant, les éducateurs peinent pour faire adhérer les jeunes. Le DIFCAM permet d'accéder au permis de conduire. La Garantie Jeunes, gérée à Nanterre, propose un accompagnement renforcé pour la définition du projet professionnel, l'accès à l'emploi ou à une formation et permet de percevoir une bourse pendant un an (460 € mensuels), le temps de trouver un poste en entreprise. Pour le dispositif DIFCAM, l'antenne se situe à Colombes et les réunions peuvent se dérouler à Sèvres, à Colombes, à Fontenay-aux-Roses,... Ce qui implique de mobiliser les jeunes, de les accompagner, de créer du lien avec le référent technique, de planifier les rencontres. Le bilan réalisé par le comité de pilotage à Sèvres en février 2016 montre que seulement 20 % des jeunes et des éducateurs s'engagent réellement dans le dispositif. Les jeunes sont orientés, mais l'éducateur ne s'inscrit pas dans le parcours mis en place par le référent technique. Certains chefs de service n'arrivent pas à remobiliser les éducateurs référents. Plusieurs problèmes sont soulevés : la distance,

³² Annexe 9 : Évolution du public, niveau de diplôme des jeunes en accompagnement éducatif

la difficulté à mobiliser le jeune dans la durée, l'inscription du dispositif dans les projets d'établissement, la souveraineté des associations, l'évaluation du projet du jeune, le respect du contrat par les trois parties (éducateur de rue, jeune et référent technique), la planification des rendez-vous, la régularité du suivi, l'articulation entre relations éducatives et parcours d'insertion, la place de l'éducateur de rue (à l'entrée, pendant toute la durée du parcours, à la sortie). Nous sommes confrontés dans le DIFCAM à la même problématique soulevée par les partenaires, sauf que dans cette situation, nous sommes entre associations de prévention spécialisée et partageons le même cadre de référence.

- En février 2016, à la demande de la mairie, l'APISIS est intégrée au dispositif clauses d'insertion qui accueille un public de 18 à 60 ans. Cette instance regroupe une entreprise d'insertion de Clichy, l'ANPE de Suresnes, une entreprise temporaire de travail de Boulogne, la maison de l'emploi, Trampleim 92 (fusion prévue avec une entreprise d'insertion de St Cloud). 71 % des clauses concernent un public au RSA. 29 % sont occupées par des jeunes de moins de 25 ans orientés par la mission locale et Trampleim 92. C'est pour ce public que le taux d'échec est le plus important. Pour la maison de l'emploi en charge des clauses d'insertion, c'est l'APISIS le prescripteur, car les éducateurs de rue sont référents et adressent les jeunes sur les différents dispositifs, sans tenir compte du parcours d'insertion, ce qui fragilise l'accompagnement. L'éducateur référent doit être présent pendant toute la durée du parcours. Il doit être en mesure d'accompagner le jeune dans l'entreprise afin d'intervenir en cas de conflit avec les autres salariés, la hiérarchie, de consommation de produits sur le lieu de travail, d'absentéisme injustifié,...

Par ailleurs, face à un public démobilisé, en perte d'estime de soi et des codes sociaux, nous avons augmenté le nombre d'actions de remobilisation en développant un partenariat avec le Secours Populaire Français de Nanterre qui nous propose des missions (braderies, goûters de Noël, collectes alimentaires,...). Pour pallier le manque d'offre de chantier sur la commune, nous travaillons avec une association, « Solidarités Jeunesses », qui propose des chantiers de réhabilitation d'un hameau dans les Hautes-Alpes. Trois chantiers-solidarités ont été organisés pour préparer la grande braderie du Secours Populaire Français à Nanterre. Nous avons aussi mené un partenariat avec la ville de Nanterre dans le cadre d'un chantier mené en Bretagne (démontage d'un camp de vacances). En ce qui concerne les activités de remobilisation, l'APISIS est souvent contrainte d'utiliser ses ressources internes (travaux d'entretien du jardin du local éducatif, de nos locaux et de l'APISIS-BUS) faute d'offres extérieures. Nous avons développé le placement en entreprise : des conventions de stage ont été signées pour 2

jeunes avec 2 employeurs (boulangerie/pâtisserie et comptabilité) pour un total de 9 semaines de stage.

La direction a aussi diversifié ses contacts pour développer son réseau pour l'accueil d'apprentis ou autres contrats aidés diplômants. Dans ce cadre, nous avons développé de nouveaux partenariats avec :

- Le Club Ensemble pour l'emploi à Rueil : ce regroupement d'organismes collectifs, publics, privés et associatifs opérant sur les problématiques de l'emploi au niveau du territoire permet d'inscrire l'APSYS dans un réseau facilitant l'insertion professionnelle des jeunes. Dans ce cadre, l'association est en contact avec plusieurs opérateurs offrant des opportunités diverses notamment : groupement d'employeurs multisectoriels, l'AFPA pour des offres de formation, l'association des commerçants de Rueil-Malmaison (Rueil-Commerces Plus) pour des offres d'emplois, le Café Emploi pour du soutien individualisé à la recherche d'emploi, l'École de la 2^{ème} chance, etc.
- La Fondation Vinci nous a attribué une marraine qui nous soutient pour la mise en œuvre de projets spécifiques qui sont, pour les jeunes, de véritables opportunités. En 2015, 3 jeunes encadrés par un éducateur ont visité le chantier du stade ARENA ; ils ont découvert plusieurs métiers et questionné les différents techniciens sur place.

Pour conclure, plusieurs dispositifs (SIAO, CODOR, Garantie Jeunes, DIFCAM) représentent des lieux d'évaluation et de suivi des situations individuelles et familiales ; et chaque institution doit y contribuer en orientant des jeunes ou des familles. A l'heure actuelle, malgré la souplesse de ces dispositifs intercommunaux, certains jeunes que nous avons orientés, qui à notre sens, font partie des moins éloignés de l'emploi, ne parviennent pas à s'inscrire dans la durée. Plutôt que d'orienter tous les jeunes sans distinction, je pense qu'il faut mener un travail de coordination et de coopération interinstitutionnelle pour réfléchir au parcours à mettre en place pour éviter de reproduire l'échec. Orienter un jeune ne suffit pas à garantir son maintien dans le dispositif, même si l'éducateur est présent et que l'association répond aux sollicitations du partenaire pour le remobiliser.

C'est une faiblesse de l'APSYS et de la prévention spécialisée sur le territoire, car aucune réflexion n'est menée sur l'intégration des jeunes dans tous ces dispositifs externes. Aucun travail de coopération n'est mené avec les équipes de Nanterre et de Suresnes. Je pense aussi que la prévention spécialisée doit s'organiser à l'échelle du territoire en proposant un dispositif « passerelle » de remobilisation complémentaire. Ce dispositif permettra de renforcer la position de l'UAPS et des associations sur le territoire. L'enjeu

est important puisque nous sommes évalués tant sur le nombre de jeunes orientés que sur la validité du projet éducatif.

2.3 Les limites du management actuel

Dans cette partie, je veux montrer que la direction a dû faire face à une augmentation des donneurs d'ordre, répondant dans l'urgence pour adapter le service et continuer à exister. Pour Foudriat M., « une adaptation est un ajustement de l'organisation à des nouveaux contextes et contraintes qui mettent en question l'efficacité et la pérennité de l'organisation³³ ». Pour adapter l'établissement, la direction a pris en compte les recommandations de la DEPA, l'augmentation du nombre de quartiers à la demande de la municipalité sans augmentation de personnel, les orientations du schéma départemental et de la municipalité, le rapprochement avec les autres associations de prévention spécialisée pour répondre aux recommandations du département, le renforcement du contrôle départemental (statistique, harmonisation des rapports d'activité). Mais ce faisant, nous sommes rentrés dans une logique d'adaptation du service coûte que coûte au détriment de l'équipe et de son implication dans le processus de décision. Progressivement s'est mis en place un management directif pour répondre aux exigences des politiques publiques avec pour conséquence une dispersion de l'activité pour répondre à la diversité des publics, une perte du travail collectif et du travail en binôme, un renforcement du travail individuel et de l'isolement. La séparation du siège et du local éducatif n'a fait que renforcer cette absence de communication entre la gouvernance associative, la direction et l'équipe éducative. Durant cette période, la direction ne perçoit pas les changements qui s'organisent à l'échelle du territoire, ce qui aboutit à augmenter les contraintes sur l'équipe pour développer des activités auprès des collégiens, des filles, répondre à l'urgence des partenaires et aux besoins du public.

Une crise importante éclate lors du lancement de la réécriture de notre projet d'établissement en 2013. Il n'existe pas de comité de direction, c'est à dire un espace de réflexion pour préparer l'augmentation du nombre de quartiers, les recrutements, discuter de l'évolution des enjeux sur le territoire, de la réorganisation du service, etc. La question de l'opportunité de lancer ou non sa réécriture ne s'est donc pas posée. Cette situation est d'autant plus imprévisible que l'association répond à sa mission et qu'elle est reconnue tant par la municipalité que par le conseil départemental. Il n'y a pas eu de baisse d'activité, mais l'inverse : diversification de l'offre, augmentation du nombre de jeunes en accompagnement éducatif, diversification du partenariat. Elle représente cependant un coût pour toute l'institution : perte de compétence essentielle pour

³³ FOU BRIAT M., Le changement organisationnel, Presses de l'EHESP, 2011, 3^{ème} édition, p 19

l'association, renouvellement de haut en bas, perte de sentiment d'appartenance, remise en cause de son identité professionnelle.

2.3.1 La multiplication des évaluations

Je dis imprévisible, car à la suite de l'évaluation de la DEPA en 2009, l'association a dû faire face à la concurrence du service Politique de la Ville et à plusieurs évaluations formelles et informelles. Le service Politique de la Ville souhaitait regrouper en un seul service la médiation municipale et les éducateurs de rue. À chaque fois, l'association a fait face et a répondu aux convocations ou interpellations du Département, des élus locaux ou des partenaires (ASE, CCAS, Mission locale, Maison de l'emploi, politique de la ville). Aujourd'hui, c'est le CCAS qui devient un concurrent direct pour l'association. L'équipe a accompagné le service de tarification du Département et le cabinet ENEIS Conseil (évaluation externe) a plusieurs reprises sur le terrain : travail de rue, mise en place d'entretiens de groupes avec les familles et les jeunes au local éducatif, entretien individuel ou de groupe avec les éducateurs, entretien avec la direction.

L'évaluation de la DEPA représente un changement important pour les associations de prévention spécialisée du 92. Toutes les équipes ont été évaluées à la demande du Président du Conseil Départemental, en préparation du schéma départemental 2011-2016. La mutualisation des dispositifs (DIFCAM, module d'accueil PS 92, etc.) entre les associations de prévention spécialisée fait partie des préconisations. L'évaluation de l'association a été transmise fin 2010, par téléphone uniquement. Cette évaluation nous a permis de mieux connaître nos atouts et nos faiblesses.

En ce qui concerne nos points faibles, cette évaluation met en avant la taille de l'établissement (un des plus petits clubs) et le coût. Il est recommandé de renégocier les contrats de maintenance (téléphone, imprimante, véhicule, etc.). Au niveau de l'accompagnement des moins de 16 ans, l'intervention de l'APSYS est en deçà de ce qui sera attendu dans le prochain schéma départemental (moins de 16 ans : 13 % pour les autres clubs, 3 % pour l'APSYS). Il est recommandé à l'association de mener un travail avec les collégiens et de formaliser ce partenariat par des conventions. Notre bus d'accueil est considéré comme un atout pour développer l'accompagnement avec les moins de 16 ans. Il est noté un manque de formalisation de nos outils d'évaluation pour mesurer les effets produits dans le cadre de l'action éducative individualisée. Pour ce qui est de nos points forts, ils concernent la « grande structuration du maillage partenarial et la mise en place d'une charte inter partenariale concernant le partage d'informations à caractère secret », ce qui représente un atout pour une réponse efficace par rapport aux jeunes (partenariat : 44 % APSIS ; 16 % autres clubs). Le nombre de jeunes par éducateur est jugé comme un point positif comparé aux autres équipes (18,4 jeunes par

éducateur). La rationalisation des actions collectives permet à l'équipe de centrer son action sur l'accompagnement individuel. Concernant le public des filles, les différences ne sont pas si importantes (40 % APSIS ; 37 % pour les autres équipes).

Obligation légale, l'évaluation externe a pointé certaines insuffisances concernant le projet d'établissement, la formalisation des diagnostics sur les quartiers, l'absence de fiches de poste, le ratio par quartier, la formalisation des partenariats avec le CCAS, l'EDAS, etc. L'association reste dans une culture de l'oral concernant le travail de diagnostic sur les quartiers.

Suite à la mise en place du schéma départemental, l'autorité de tarification du Département a souhaité nous rencontrer, aller en travail de rue pour discuter avec les jeunes, rencontrer les partenaires et les familles. Ce moment leur a permis de nous rappeler les priorités du département : la formalisation des statistiques et du rapport d'activité, la place des chargés de prévention de l'ASE dans l'évaluation et la présentation du rapport d'activité, le travail éducatif avec les 11-21 ans de préférence, le partenariat avec l'ASE et les associations de protection de l'enfance, la place de la prévention spécialisée dans les dispositifs de la ville.

La présentation annuelle de notre rapport d'activité représente un moment d'évaluation pour l'association par la municipalité, le département et les partenaires. Le conseil d'administration est présent. Tous nos partenaires l'ont reçu en amont et l'ont lu à la lettre. C'est un moment d'échanges et de confrontation de points de vue. La mairie a une position dominante et n'hésite pas à montrer ses désaccords.

2.3.2 Adapter l'établissement coûte que coûte

Pour prendre en compte l'ensemble de ces recommandations, la stratégie de la direction a été de :

- Réduire les coûts (contrats de maintenance, achat de véhicule, location, téléphonie, recrutement d'éducateur en début de carrière).
- Renforcer le travail de rue sur les quartiers en sectorisant l'équipe.
- Recruter un personnel différent pour diversifier l'activité et répondre aux orientations du schéma départemental.
- Formaliser les statistiques départementales en créant des listes de jeunes : jeunes rencontrés dans la rue, jeunes en actions collectives, jeunes en accompagnement éducatif
- Augmenter l'amplitude horaire pour s'adapter à la tranche d'âge
- Formaliser l'accompagnement individuel en créant un dossier pour chaque jeune

Cette stratégie permet une diversification des modes d'intervention : certains éducateurs se spécialisent auprès des plus jeunes et d'autres auprès des majeurs. Les jeunes sont

rencontrés principalement en travail de rue et dans le cadre de la présence sociale (collèges, bus d'accueil, service jeunesse, centres sociaux culturels) ou de l'organisation d'action collective en soirée au local éducatif.

Pour faire face à l'étalement de la tranche d'âge du public, nous avons modifié nos critères de recrutement. Au lieu de recruter des éducateurs capables de s'immerger dans la rue auprès des groupes, nous avons adapté les ressources humaines en recrutant des professionnels pour répondre à un public et à des problèmes précis. Deux professionnels sont recrutés pour leur bonne connaissance du milieu scolaire et leur expérience confirmée avec les moins de 16 ans et une assistante sociale pour la gestion des dossiers administratifs. En tout, quatre éducateurs sur sept sont de jeunes professionnels, sans expérience.

Le recrutement de l'assistante sociale se révèle positif. Les éducateurs recentrent le travail administratif sur elle. Rapidement cependant, la majorité des éducateurs se rend compte que la maîtrise des dossiers administratifs représente un levier pour accrocher les jeunes. Chaque éducateur de rue a besoin de maîtriser une pluralité de modes d'intervention pour rentrer en contact avec un public spécifique quel que soit l'âge.

La modification des critères de recrutement est une stratégie qui se révèle payante. L'association développe le travail avec les jeunes en décrochage scolaire, renouvèle le public « filles » et s'implante sur le quartier de Plaine Gare. Mais cette stratégie aboutit à une individualisation des pratiques et à une personnalisation du travail socioéducatif, au détriment du travail d'équipe et des réunions.

Le travail avec les moins de 16 ans n'est pas partagé par toute l'équipe : certains considèrent que le cadre de la prévention spécialisée n'est pas adapté à ce public, notamment la libre adhésion. En effet, le travail avec les adolescents et préadolescents nécessite de modifier sa pratique pour mener un travail avec les parents.

La stratégie de sectorisation de l'équipe se révèle efficace et usante. Les éducateurs se spécialisent dans un quartier et n'ont plus une vision globale de la politique municipale, mais une perception partielle liée aux groupes de jeunes rencontrés sur les quartiers. Ce cloisonnement intervient au moment où les autres services (EDAS, CAF, service jeunesse, centre socioculturel, etc.) se déssectorisent et territorialise leur action à l'échelle de la ville ou de l'intercommunalité.

Cette diversité des publics oblige la direction à augmenter l'amplitude horaire et hebdomadaire. Les jeunes de rue sont plutôt présents en fin de journée et jusqu'à très tard la nuit. Pour être en lien avec les collégiens, les éducateurs vont développer des ateliers le midi ou après les cours dans le collège. Pour les jeunes en errance ou en insertion professionnelle, il faut être présent aux heures d'ouverture des services. Quant aux filles, il faut être présent au collège, organiser des activités socio-éducatives au local

en soirée, rencontrer les parents, faire signer des autorisations de sortie et les raccompagner au domicile.

Le déménagement du siège en 2011 s'accompagne d'une séparation géographique et symbolique entre l'administratif (le siège) et l'éducatif (le local socioéducatif). Ce changement renforce l'isolement de l'équipe éducative, au moment où le territoire communal et intercommunal est reconfiguré. Auparavant, les éducateurs menaient leur activité sur les deux locaux, ce qui gênait le travail administratif et les réunions avec le conseil d'administration. Pour accompagner ce changement, la secrétaire devait partager son temps entre les deux locaux afin de soutenir l'équipe éducative au niveau de l'accueil et du travail administratif, le chef de service s'inscrivant dans une mobilité entre les différents secteurs et le travail de rapprochement avec les autres équipes de prévention spécialisée. Ordinateurs et imprimantes sont donc installés ainsi qu'un cahier de liaison. Des procédures sont mises en place pour l'accueil, les écrits, etc. Rapidement, les locaux se révèlent inadaptés pour la secrétaire; elle n'a pas de bureau et ne peut pas organiser son travail. Ces permanences désorganisent aussi son travail au siège : travail avec le CA et la directrice, réception quotidienne des courriers, comptabilité, suivi des dossiers, etc. Au niveau institutionnel, des conflits apparaissent, car les éducateurs s'identifient à leur secteur d'intervention, ce qui ne facilite pas le travail d'élaboration en réunion éducative ou en supervision. Chacun défend son point de vue sans chercher à le resituer dans un projet d'ensemble. Chacun développe sa propre pratique en fonction de son public, de ses compétences et ne reconnaît plus la pratique de ses collègues.

2.3.3 Les réunions perdent de leur efficacité³⁴

La réunion de supervision regroupe tous les salariés (y compris la direction), ce qui n'a pas permis à l'équipe de prendre de la distance par rapport à la situation de crise. Le conflit s'est donc propagé à toutes les instances, remettant en cause, du même coup les espaces de réflexion et d'organisation : réunion de fonctionnement, réunion éducative, séminaire de fin d'année. Les positions se sont renforcées et les problèmes ont été personnalisés, renforçant l'isolement de chacun. Une partie des éducateurs venait de moins en moins au siège, préférant le local éducatif et la rue. Rapidement, les jeunes et les partenaires se sont plaints à la direction de l'absence des éducateurs. Cette crise a remis en cause les outils de suivi de l'action sur les quartiers. Le cahier de bord collectif est au siège social, mais n'est plus rempli malgré les rappels à l'ordre. Auparavant, les observations étaient reprises en réunion éducative de façon à mener un diagnostic par quartier en confrontant les points de vue. Chaque binôme, au retour du travail de rue,

³⁴ Annexe 10 : organisation du service

notait ses impressions, ses observations. Les réunions de fonctionnement sont devenues interminables : les éducateurs mettant de plus en plus de temps pour s'organiser, remplir les fiches statistiques pour le département, etc.

2.3.4 La dégradation du climat social et le renouvellement de l'équipe et des administrateurs

Le climat social se dégrade rapidement : conflit sur la répartition du travail (nombre de jeunes par éducateurs, organisation d'ateliers, présence dans la rue, etc.), sur l'utilisation des véhicules et de leur appropriation, sur l'accompagnement des jeunes, sur la présence sur le bus et au local éducatif. L'utilisation des véhicules personnels devient la règle pour aller sur les quartiers, à une réunion ou faire les courses. La direction est confrontée à des absences sans arrêt de travail, à des arrêts de travail à répétition, à des accidents de travail, à une remise en cause des réunions et du travail en binôme, de l'entretien des véhicules et des locaux. Cette situation provoque aussi une dégradation des relations avec nos partenaires incontournables comme la maison de l'emploi. Le CCAS et L'EDAS nous font part de leur inquiétude concernant notre expertise. Courant 2014, la présidente démissionne brutalement. Le bureau est renouvelé et l'association fait face au départ de plusieurs personnalités emblématiques. Au niveau du personnel, cinq éducateurs (sur 7) ont quitté le service : démission, licenciement pour faute (abandon de poste, absentéisme), burnout diagnostiqué par la médecine du travail, rupture conventionnelle. Même la psychologue clinicienne, qui intervient 2 heures tous les 15 jours auprès de l'équipe éducative a exprimé son souhait de ne pas renouveler son contrat. C'est toute l'organisation comprise en tant que système d'interdépendance qui a été impactée, y compris la direction (départ annoncé de la directrice, de la secrétaire de direction).

Pour conclure, l'étalement de la tranche d'âge et l'augmentation du nombre de problématiques augmentent la complexité des réponses et des besoins à couvrir pour l'équipe que ceux auxquels l'association avait l'habitude de répondre. Les réponses apportées aux jeunes et à nos partenaires rencontrent une certaine limite liée à notre effectif, à notre stratégie de management (sectorisation, réponse au besoin de chaque partenaire), au manque d'emploi et d'hébergement sur la commune, au manque d'activité de remobilisation, à l'évolution du territoire et à la reconfiguration du droit commun sur l'intercommunalité. La direction doit mener les évolutions nécessaires pour apporter une réponse la plus adaptée possible à chaque situation.

Mon projet de direction est de faire en sorte que l'équipe et les bénévoles s'approprient les différentes échelles de territoire en développant de nouveaux réseaux professionnels

afin que chaque jeune rencontré soit accompagné dans cette reconfiguration des institutions et des dispositifs. Pour éviter que le projet de vie du jeune soit ponctué de ruptures, je pense que l'association doit aujourd'hui offrir à chaque jeune un parcours cohérent plutôt qu'une succession d'accompagnements par des partenaires différents sans coopération entre ces différents acteurs. Pour Patrick Lefèvre (consultant, fondateur et directeur de cabinet-conseil, intervenant à l'IRTS PACA/Corse), « ces nouvelles pratiques amènent une plus grande diversité des intervenants, une spécialisation des actes qui peut parfois se traduire par une segmentation entre les préoccupations sanitaires, sociales, éducatives ou scolaires (...) la mise en cohérence de ces interventions devient nécessaire et les structures doivent se coordonner pour améliorer la lisibilité de l'offre de service sur un territoire³⁵. »

Je pense en effet qu'il faut aujourd'hui cesser de réfléchir dans une logique d'établissement au profit d'une logique de coopération interinstitutionnelle et de parcours d'insertion et d'inclusion citoyenne, ce qui implique pour l'association de s'adapter continuellement à l'évolution des besoins que le projet d'intervention aura pour tâche de définir chaque année. Pour Patrick Lefèvre, « les réponses ne sont plus uniquement proposées en interne de l'établissement ; les usagers étant encouragés à trouver les formes d'accompagnement qui leur conviennent sur un territoire, en fonction de leur temporalité et des difficultés qui les animent³⁶ ».

Cette modalité implique que les éducateurs soient présents tout au long du parcours du jeune et les accompagne physiquement. Mais pour y arriver, il faudra aussi intervenir au niveau du territoire vécu pour que les habitants et les acteurs (public et associatif) changent de représentation du territoire. Pour Daniel Gacoïn, « le terme de dispositif réintroduit ainsi l'articulation, dans une dynamique mouvante, entre des organismes (établissements et services), un territoire, des acteurs : au-delà des professionnels, sont mis en avant dans cette notion de dispositif deux acteurs jusque-là tenus à la périphérie de l'ingénierie sociale, le politique et le citoyen ou usager³⁷ ».

Cette reconfiguration territoriale implique aussi une réorganisation de la prévention spécialisée à l'échelle de la métropole et des EPT pour trouver une cohérence commune et proposer des dispositifs d'accompagnements complémentaires qui favoriseront la construction de parcours d'insertion territorialisés pour un public qui cumule les difficultés, peu mobile et peu qualifié.

³⁵ LEFÈVRE P., Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, Paris: Dunod, 4^e édition, 2016, p 259

³⁶ Op. p 259

³⁷ GACOÏN D., Conduire des projets en action sociale, Paris : Dunod, 2006, p 53

3 Piloter l'inscription de l'association dans une reconfiguration intercommunale des dispositifs d'accompagnement du public

Dans cette partie, je vais définir ma stratégie de direction que je vais décliner en plusieurs axes dans mon plan d'action. Mon projet affirme un engagement auprès de la population des quartiers populaires tout en prenant en compte les transformations du territoire, les besoins actuels du public, mais aussi les attentes des acteurs locaux et intercommunaux dans une recherche constante de liens entre les politiques publiques.

Dans son livre sur la question du changement, le sociologue Philippe Bernoux³⁸ montre que dans la vie des organisations « les contraintes sont insuffisantes pour faire changer les choses, que les acteurs sont toujours en capacité de bloquer les changements et qu'ils le font, qu'ils n'acceptent pas ceux-ci de manière passive et finalement tout changement est dépendant de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que les ajustements, conditions de la coopération et des transformations aient lieu ».

Comme le montre le diagnostic que j'ai réalisé précédemment, les changements sont autant contraints que voulus. L'association APSIS est dans une phase d'évolution et de transformation de son projet associatif, de son projet d'établissement et d'intervention, de ses modalités de fonctionnement et de sa culture. Ce changement s'inscrit dans une reconfiguration qui se joue à plusieurs niveaux :

- **Du territoire politique** : redéfinition des limites géographiques du quartier, ouverture des quartiers sur la ville, création des EPT, fusion des départements du 92 et du 78, regroupement des STASES, reconfiguration du droit commun et gestion territoriale des problématiques de l'hébergement, de l'insertion professionnelle et de la déscolarisation dans le cadre de dispositifs multipartenariaux, évolution de la politique départementale en matière de prévention spécialisée.
- **Du territoire vécu** : modification des lieux de regroupements, changement de représentation, perte de ressources essentielles pour la population, évolution des besoins du public.
- **De l'association** : renouvellement des administrateurs et de l'équipe technique, changement de directeur, évolution du projet associatif et du projet d'établissement, développement d'une nouvelle stratégie, changement de pratique, coopération avec les autres associations de prévention spécialisée à l'échelle du département.

³⁸ BERNOUX P., Sociologie du changement, Paris : Seuil, 2010, p 8

- **De l'évaluation et du contrôle** : contrôle et évaluation annuels par l'autorité de tarification ; mais aussi par la municipalité. Cette mutation représente de nouvelles contraintes pour l'association qui est soumise à une nouvelle forme de contrôle des résultats.

Les enjeux sont politiques, car administrateurs et directeur doivent d'emblée reconstruire leur réseau professionnel au niveau de la métropole et des EPT afin de repositionner l'action de la prévention spécialisée sur un territoire plus vaste, tout en prenant en compte le niveau local et intercommunal. Les enjeux sont culturels car ce changement représente une rupture par rapport aux valeurs et à l'identité professionnelle de la prévention spécialisée. Les enjeux sont techniques car ce changement nécessite de repenser les pratiques et leur complémentarité dans le cadre d'un parcours territorialisé. Enfin sociaux car il faut favoriser la citoyenneté en redonnant sens au projet de la prévention spécialisée ; c'est-à-dire changer le milieu de vie et les comportements pour éviter de reproduire l'enfermement, l'entre soi. Il s'agit d'éviter de rester centrés sur le quartier et de valoriser un contre modèle ne favorisant pas la promotion et la mobilité résidentielle et professionnelle. L'articulation entre le territoire politique et le territoire vécu devient un enjeu d'appropriation pour tous les acteurs et une opportunité pour la prévention spécialisée de mettre en avant son expertise des jeunes des quartiers en rupture avec les institutions.

Jean Miramon³⁹ (ancien directeur général d'une association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux), dans un article consacré au changement, propose de prendre en compte quatre conditions avant d'engager un quelconque processus de changement :

- La nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs.
- Les moyens indispensables pour mener à bien le changement doivent être assurés.
- La sécurité : les perspectives doivent reposer sur des données fiables.
- La mobilisation : au-delà de ses aspects techniques et financiers, le projet doit pouvoir mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs. Le collectif, convaincu des objectifs à réaliser, va tout mettre en œuvre pour les atteindre.

Le projet que je me propose de mettre en œuvre s'appuie sur une connaissance fine des quartiers d'intervention et du territoire mise en évidence dans les deux premières parties de ce mémoire. Cette transformation du territoire est aujourd'hui partagée avec l'équipe et

³⁹ MIRAMON J.M; Promouvoir le changement, les cahiers de l'actif, n° 314-317, p 214

les administrateurs. Avec le recrutement d'une nouvelle équipe en 2015, la direction a engagé un changement dans les pratiques de l'association en favorisant la mutualisation des actions, un partenariat conventionné, la collaboration interne sur les projets individuels et collectifs. La communication entre la gouvernance, la direction et l'équipe éducative permet d'envisager d'autres modalités de fonctionnement et d'organisation.

Ma stratégie de direction tient compte de la situation actuelle de l'APGIS, des quartiers d'intervention et de la reconfiguration du territoire. Mon plan d'action comporte plusieurs axes de changement :

- L'amélioration du pilotage de l'association en créant une dynamique institutionnelle entre le projet associatif, le projet d'établissement et le projet d'intervention, afin d'améliorer les coopérations internes et externes, de formaliser les partenariats ; ce qui permettra de nous rendre lisibles, de clarifier les places de chacun, d'inscrire l'équipe au niveau communal et intercommunal.
- La mise en conformité de l'établissement en réactualisant le projet d'établissement et le DUERP, en réalisant les fiches de postes et en transmettant à l'autorité de tarification un plan d'action.
- La désectorisation de l'équipe et le recentrage sur le travail de rue et la présence sociale permettra la création d'un collectif dans chaque quartier afin d'une part, de mener un diagnostic partagé et d'autre part, d'individualiser les parcours en favorisant des réponses souples et diversifiées, adaptées à chaque situation individuelle.
- En fondant l'intervention sur la participation et la coopération, je vais mettre en place une démarche d'évaluation concertée et d'amélioration de la qualité de nos actions.
- La création d'un groupement de coopération pour situer la prévention spécialisée au niveau de la métropole, des EPT, faire des économies d'échelle, poursuivre la mise en place de dispositifs de formation et de soutien à la pratique éducative, et enfin améliorer l'accompagnement socioéducatif en travaillant sur la mobilité des jeunes.

La coopération et la participation sont au fondement de ma démarche afin de donner à l'APGIS la capacité de se positionner comme un acteur social sur un territoire en transformation pour mettre en place des actions en adéquation avec les besoins des jeunes et de la population. Pour Patrick Lefèvre⁴⁰ « les structures n'ont plus d'autres choix

⁴⁰ Op. p 259

que de se lier pour répondre ensemble à la complexité croissante des missions et à la diversité de leur territoire ».

3.1 L'articulation entre l'intercommunalité et le milieu de vie : une reconfiguration des pratiques de la prévention spécialisée

Dans cette partie, je vais donc redéfinir notre cadre d'intervention pour inscrire l'association dans cette vision dynamique et prospective du territoire et poursuivre les changements nécessaires. Le contrôle inopiné par l'autorité de tarification le 20 juillet 2016 (une première) ne fait que confirmer ce changement de logique. La chargée de contrôle et d'évaluation a demandé à être présente sur l'une de nos actions. Puis, elle nous a rencontrés au siège avec le président pour faire le bilan de l'évaluation externe et contrôler l'existence ou non : du projet de service, des fiches de poste, la formalisation des partenariats avec la politique de ville, les services municipaux, l'orientation des jeunes dans les différents dispositifs (DIFCAM, garantie jeunes, FIJ, SIAO, etc.), le partenariat avec la maison de l'emploi et les collèges, la sécurité des locaux, des séjours et des chantiers, les horaires d'interventions et l'affichage des plannings, le projet individualisé, le dossier du jeune, etc. Elle nous a assurés que le schéma départemental ne devrait évoluer qu'à la marge. Le nombre de suivis par éducateur passe de 17 à 23 (alignement avec les services d'AEMO), ce qui représente une augmentation de 42 jeunes pour une équipe de 7 éducateurs. Aucune discussion préalable n'a eu lieu avec chaque association ou l'UAPS. Les statistiques s'accompagnent dorénavant de trois données qui forment la file active de chaque association : nombre de jeunes en accompagnement individuel, nombre de jeunes rencontrés en travail de rue (non suivis individuellement et collectivement), nombre de jeunes rencontrés dans les actions collectives (non suivis et non rencontrés en travail de rue). L'association doit lui transmettre dès septembre un plan d'action. Deux dates ont déjà été retenues : transmettre la fiche de poste pour les éducateurs en décembre et le projet d'établissement en juin 2017.

3.1.1 Le cadre de référence de la prévention spécialisée des Hauts-de-Seine⁴¹

Le 15 décembre 2014, le Conseil Départemental a approuvé ce cadre de référence, qui remplace la « Charte de prévention spécialisée » du 19 décembre 1997. Celui-ci sert de fondement pour l'ensemble des acteurs (collectivités locales, associations et institutions) intervenant dans le domaine de la prévention et de la protection de l'enfance. Il reprend les orientations du schéma départemental, avec l'abaissement de la tranche d'âge aux

⁴¹ <http://www.hauts-de-seine.fr> cadre de référence de la prévention spécialisée dans le 92

jeunes de 11 ans, les actions auprès du public féminin et la prise en compte précocement des problématiques de décrochage scolaire et d'insertion professionnelle.

Ce document rappelle la compétence départementale de la prévention spécialisée et rappelle que « l'action de prévention spécialisée est fondée sur cinq principes d'intervention : l'absence de mandat nominatif, la libre adhésion, le respect de l'anonymat, l'interinstitutionnalité et le partenariat, la non-institutionnalisation des actions⁴² ». Il est demandé aux clubs de prévention de mettre en place une communication régulière avec les responsables des villes et du Département pour partager leurs analyses de la vie des quartiers et éventuellement des situations de tension.

Le partenariat avec les villes est abordé dans le paragraphe qui s'intitule « la prévention spécialisée au cœur des villes ». Il est décrit comme « consubstantiel à l'exercice de la mission (...) les associations doivent donc chercher le relais dans les villes et/ou la collaboration avec les services municipaux pour la réalisation de leurs projets ». Le second paragraphe définit la place de « la prévention spécialisée qui agit au cœur des politiques transversales ». Les clubs de prévention et les services de l'ASE (STASE, EDAS, services de PMI, médiateurs éducatifs dans les collèges) doivent coopérer et développer « une connaissance mutuelle tant sur le fonctionnement des dispositifs que sur les modalités d'aide et d'accompagnement ». Les chargés de prévention sont les pivots de ce rapprochement. Le partage d'informations à caractère secret en commission partenariale (dispositifs de la politique de la ville ou de prévention de la délinquance, CLIJ, CIVIS) doit faire l'objet d'une charte de façon à permettre aux équipes d'adapter le principe d'anonymat. Les équipes de prévention spécialisée sont invitées à mettre en place un partenariat avec les acteurs de la prévention de la délinquance. La stratégie nationale de prévention de la délinquance 2013-2017 précise ainsi qu'« en raison de leurs missions propres en matière de protection de l'enfance et de prévention spécialisée en particulier, en matière sociale, etc., le rôle des conseils départementaux est à renforcer dans l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau plan départemental de prévention de la délinquance. Les villes sont invitées à associer la prévention spécialisée aux conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance, etc. ». En mai 2014, le « Guide pratique sur la participation des équipes de prévention spécialisée à la mise en œuvre de la stratégie nationale de prévention de la délinquance »⁴³ rappelle le cadre de la prévention spécialisée et son rattachement à la protection de l'enfance, il souligne les principes à garantir et notamment, la libre adhésion : « La prévention spécialisée est la seule mission publique en mesure de proposer une alternative dans le champ de la

⁴² Annexe 1: Les principes de la prévention spécialisée selon l'arrêté de 1972

⁴³ Guide réalisé par le comité interministériel de prévention de la délinquance en mai 2014 suite à l'adoption de la stratégie nationale de prévention de la délinquance par le Premier Ministre le 4 juillet 2013.

protection de l'enfance, à l'action éducative sous mandat individuel administratif ou judiciaire ».

Le cadre de référence rappelle aussi les modalités d'évaluation du Conseil Départemental : « l'évaluation est directement liée à la capacité des acteurs et des partenaires à mettre en place des objectifs de travail au départ d'une action ». L'évaluation, réalisée annuellement, s'appuie sur l'étude du rapport d'activité normalisé et de la grille statistiques type⁴⁴, du projet pédagogique et enfin de la procédure budgétaire ou de l'instruction de la demande de subvention. Les services territoriaux de l'ASE, par le biais des chargés de prévention, et les communes sont intégrés au processus d'évaluation.

3.1.2 Les attentes de la commune

Les attentes de la commune concernent la répartition de l'activité sur le territoire (travail de rue et présence sociale sur le plateau Mont Valérien), l'accompagnement socioéducatif individualisé, la coopération avec les services municipaux (service jeunesse, service prévention/médiation, CCAS), l'orientation, la concertation et la coordination dans le cadre des dispositifs publics (FIJ, garantie jeunes, clauses d'insertion, veille éducative, réussite éducative), le développement de projets concertés sur les quartiers prioritaires, et enfin il nous est demandé de mener un travail en amont afin de prévenir les incivilités et la délinquance. Pour l'accompagnement socio-éducatif, la commande concerne tous les jeunes sans qualification, en décrochage scolaire, en errance, sans lien avec les institutions présentes sur la ville. L'équipe doit mener un travail éducatif auprès des mineurs et de leurs familles en risque de déscolarisation (rupture scolaire, absentéisme, désœuvrement, etc.) et prendre le relais des services municipaux et des acteurs de la ville. Elle doit être présente dans les instances de l'éducation nationale et doit soutenir le dispositif de réussite éducative. Le nombre de jeunes orientés par l'équipe dans les différentes instances de concertation est un indicateur d'évaluation. De même que les activités socioéducatives doivent rester complémentaires à celles des services municipaux pour éviter les « doublons ». Il est demandé à l'association de mener un travail de coordination avec les différents dispositifs dès le début du suivi avec un jeune.

3.1.3 Du milieu de vie au territoire

Ma stratégie de directeur vise à articuler la dimension politique du territoire, tel qu'il est reconfiguré, et la dimension sociale. Deux espaces à articuler : un espace de proximité ou

⁴⁴ Annexe 3 : Données 2015, vision d'ensemble du public et des actions menées par l'APSS

les relations de solidarité amènent un attachement au quartier et un immobilisme ; un espace de réorganisation des dispositifs et des institutions où la mobilité devient un enjeu. Cette inscription de l'action au niveau de l'intercommunalité interroge la capacité d'une équipe à modifier un milieu de vie structuré et à obtenir l'adhésion des jeunes et des habitants pour qu'ils se déplacent seuls pour rencontrer les partenaires. Le chômage étant structurel, les chances d'avoir un emploi sur la ville, à proximité du quartier, sont plutôt faibles, d'autant plus pour des jeunes peu qualifiés.

Au sens étymologique, le terme « prévention » signifie « devancer, aller-au-devant de » et « avertir de ». Gilbert Berlioz⁴⁵ propose de ne plus recourir aux notions de prévention primaire, secondaire et tertiaire. Il propose trois registres pour repenser nos pratiques de prévention spécialisée dans un contexte d'évolution du cadre de référence des politiques publiques. **La prévention sociale** n'agit pas directement sur les passages à l'acte, mais « réduit les antagonismes sociaux, améliore les facteurs de sociabilité, de régulation et d'éducation sur un territoire déterminé ». Elle intervient en amont des risques, sur le contexte de vie, pour transformer la relation des habitants à leur environnement et faire évoluer leur qualité de vie. **La prévention éducative** vise un travail sur les comportements et les personnalités. L'objectif est d'atteindre des individus ou des groupes d'individus (essentiellement des jeunes) exposés à des risques pour infléchir leur trajectoire « pour que les risques ne se transforment pas en événements ». **La prévention situationnelle** porte sur les circonstances de survenues des incidents. Elle ne se préoccupe pas de transformer les individus ou d'améliorer le contexte dans lequel ils vivent, elle cherche à ce que l'incident n'ai pas lieu par une action anticipative ou dissuasive. Dans cette logique, la réhabilitation du quartier et la résidentialisation ont eu pour objectif de faire disparaître les lieux de regroupements des jeunes et de « deal » (fermeture définitive des caves) dans le cadre de la prévention situationnelle. Pour Beauchard J.⁴⁶, « il y a une idée centrale dans le concept de territoire qui lui est spécifique : celle d'ordre projeté sur une étendue géographique. Il n'y a pas de territoire sans pouvoir, que ce soit celui d'un État ou d'une collectivité. Il n'y a pas de pouvoir sans juridiction. La délimitation du territoire résulte du droit au sens où sont impliquées les notions d'ordre et de propriété ». Pour réduire l'utilisation des motos dans le quartier, des ralentisseurs ont été installés, puis retirés à cause des plaintes des locataires. Au lieu d'être dans le quartier, ils se sont mis à tourner autour, ce qui a augmenté le nombre d'accidents, les incivilités et les nuisances. Pour Beauchard J.⁴⁷, « le territoire peut aussi

⁴⁵ Sous la direction BOUQUET B., (Ouvrage collectif) : La prévention : concept, politiques, pratique en débat, l'Harmattan, 2005, p 94

⁴⁶: www.cairn.info/revue-informations-sociales-2013-5-page-69.htm VULBEAU A, « Contrepoint – Territoire : espace vécu, espace politique

⁴⁷ URL : www.cairn.info/revue-informations-sociales-2013-5-page-69.htm

être l'effet d'une subjectivation : il s'agit alors d'un espace vécu, des formes spatialisées de la quotidienneté et, en tout cas, d'une certaine appropriation à distance des pouvoirs. Cette autre façon de se représenter le territoire comporte des risques, notamment celui de perdre de vue les aspects politiques et polémiques ». La prévention spécialisée doit prendre en compte dans ses modalités d'intervention cette tension entre l'espace vécu et le territoire politique. Pour les partenaires, l'APSS devient un prescripteur et se trouve à l'intersection entre le milieu de vie des jeunes et les dispositifs de droits communs, et ce, quelle que soit la problématique (errance, décrochage scolaire, insertion professionnelle, délinquance, etc.).

La notion de capital social permet de mieux comprendre la difficulté que rencontre l'équipe pour mobiliser les jeunes. Pour le sociologue Pierre Bourdieu⁴⁸, le capital social se définit essentiellement comme l'ensemble des relations sociales dont dispose un individu ou un groupe ; la détention de ce capital implique un travail d'instauration et d'entretien des relations, c'est-à-dire un travail de sociabilité. Il s'inscrit dans la solidarité, la réciprocité et l'opposition, mais pour les jeunes rencontrés dans la rue, il ne permet pas de s'articuler au réseau secondaire des institutions. La faiblesse du capital social tient au fait qu'il s'accompagne aussi d'une faiblesse du capital culturel (absence de diplôme, faible maîtrise des codes sociaux), du capital symbolique (quartier stigmatisé, compétence dévalorisée, échec scolaire) et économique (absence de revenu lié au chômage, de patrimoine, etc.). Le capital social devient négatif sur ce versant, car il se réduit au réseau primaire et aux protections de proximité.

En s'immergeant dans le quartier, les éducateurs de rue identifient les systèmes de relations entre les jeunes, véritables réseaux de sociabilité primaires constitués d'activités spécifiques. C'est autour de ces activités que va s'organiser la concurrence, au point que les groupes peuvent être amenés à entrer en conflit. Le mot réseau vient du latin « rétis » qui évoque le filet des pêcheurs, tissu, entrelacement de fils. Le filet enserre le corps tout en le laissant respirer, créant sur les quartiers un enfermement, un immobilisme, une rupture avec les institutions de droit commun, aboutissant à produire une « culture des rues », c'est-à-dire un ensemble « de codes et de rites d'interaction régissant les rapports adolescents⁴⁹ ». Le réseau primaire devient le seul lieu d'inscription de l'identité sociale. Pour modifier durablement les comportements, la prévention situationnelle doit être articulée à la prévention sociale et éducative. Comme je l'ai montré dans le diagnostic des quartiers, les habitants résistent aux projets de la municipalité et les positions se renforcent de part et d'autre. Je pense que pour les amener à changer, il faut qu'ils

⁴⁸ www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2011-4-page-6.htm.

⁴⁹ LEPOUTRE D., *Cœur de banlieue, Codes, rites et langages*, Paris: Éd. Odile Jacob, 1997

adhèrent au changement proposé. Pour Philippe Bernoux⁵⁰, « le changement n'a lieu que si les acteurs, même les plus modestes en apparence, s'y impliquent. Pas de changement sans présence des acteurs ». Actuellement, cette reconfiguration est vécue comme une contrainte, car les habitants ont perdu des équipements de proximité. La ville ne représente plus une opportunité de recrutement et l'entreprise d'insertion offre moins d'emplois aux familles du quartier. Ils n'ont aucun intérêt à se reconnaître dans le village des Mazurières, dans le quartier du Clos des Terres Rouges, ou à être présents dans les activités du centre socioculturel. Pour les habitants, la municipalité est l'acteur principal qu'il faut convaincre pour obtenir des emplois, etc. Pour le sociologue Michel Crozier⁵¹ (directeur de recherche au CNRS), « tout système d'action concret, quel que soit son degré d'organisation, obtient des résultats, ne serait-ce que le maintien du système lui-même, c'est à dire, plus concrètement, le maintien de la possibilité pour ses membres d'interagir en son sein ». L'objectif de ce projet est de créer un maillage entre le local et l'intercommunal pour inscrire les jeunes dans une logique de parcours territorial. Ce n'est qu'en amenant progressivement les jeunes et les familles à se construire un réseau de soutien à l'échelle de l'intercommunalité que cette reconfiguration représentera non une contrainte, mais une ressource.

Pour conclure, pour que ce projet aboutisse, il me faut obtenir l'adhésion de l'équipe, de la population (y compris des jeunes) et des partenaires et tout mettre en œuvre pour faciliter leur participation au diagnostic de la situation. L'élaboration concertée du projet de service et du projet d'intervention, des fiches de postes, la participation des éducateurs dans les dispositifs, la planification des actions sous forme de projet sont pour moi des moyens pour faire adhérer l'équipe à ce nouveau cadre d'intervention. Selon le sociologue Michel Foudriat, « le changement concerne donc autant les caractéristiques formelles qu'informelles, autant la modification des règles que la transformation des comportements au travail⁵² ».

La mise en place du projet d'intervention, renouvelable chaque année relève du chef de service et de l'équipe éducative. Je serai vigilant à la mise en place d'un diagnostic partagé sur chaque quartier afin de favoriser des projets concertés avec les services municipaux, les services du département, les acteurs du quartier, mais aussi les familles et les jeunes. Je proposerai la création d'un collectif sur chaque quartier afin de réaliser des actions en fonction des besoins de la population. Pour chaque problématique, j'engagerai un travail de concertation et de coopération avec les partenaires concernés.

⁵⁰ BERNOUX P., Sociologie du changement, Paris : Seuil, 2010, p 12

⁵¹ CROZIER M., L'acteur et le système, Ed du Seuil, 1977, p 281

⁵² FOU DRIAT M., Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, presses de l'EHESP, 2011, p 17

3.2 Un management participatif adapté aux enjeux

J'ai conscience que ce projet vient modifier la culture et l'identité des éducateurs de rue, de la prévention spécialisée et des administrateurs. Être contrôlés et évalués chaque année, déssectoriser l'équipe, se regrouper, mutualiser nos équipements, faire participer les habitants revient à modifier le système d'action concret qui s'était mis en place et à redistribuer entre les salariés et les partenaires les atouts et les moyens. Passer de l'urgence à la planification des activités, au diagnostic partagé et à l'évaluation concertée et au contrôle interne va demander de la souplesse dans le management pour ne pas remettre en cause le professionnalisme et l'engagement des salariés. Pour le sociologue Michel Foudriat, la conduite de changement est « un processus qui a pour but la recherche d'un accord entre des acteurs ayant des fonctions et des intérêts différents au sein d'un système d'action institutionnalisé⁵³ ».

Ma stratégie managériale est de proposer un pilotage participatif tout en tenant compte des jeux d'acteurs. Pour Patrick Lefèvre⁵⁴, le management participatif vise « à mettre en œuvre des processus de délégation et de consultation, comme des éléments de la décision, impliquant la responsabilité et l'autonomie des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation ». Mon objectif est de favoriser une prise d'initiatives et de décisions tant du chef de service que des éducateurs dans la mise en place du projet d'intervention afin que chaque salarié puisse développer ses compétences et se sente responsable. Une délégation nécessite un contrôle et un retour d'information en réunion (direction, fonctionnement, éducatif, supervision). Pour Patrick Lefèvre⁵⁵, la délégation implique de définir « le champ de responsabilité confié à un acteur donné et en cela, elle engage et contraint autant qu'elle autorise celui qui en a l'usage; elle pose d'entrée la question du niveau d'autonomie, de décision et du rendu compte ». La circulation d'informations sera ascendante et descendante pour favoriser la collaboration et une prise en compte des tensions inévitables et légitimes en situation de changement. Pour Jean Miramon, « les acteurs feront tout pour se prémunir et se protéger au mieux des risques qu'une redistribution représente pour eux. C'est l'origine des résistances au changement⁵⁶ ». Je prendrai en compte la contribution de chaque professionnel dans un contexte de réorganisation et de recomposition des espaces de décision. Sans cette autonomie de décision, les salariés auront du mal à se positionner dans les dispositifs de droit commun et dans la mise en place de projets concertés dans les quartiers d'intervention. Pour mener des projets collectifs et développer une relation éducative avec des jeunes en

⁵³ FOUARIAT M., changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux

⁵⁴ LEFÈVRE P., Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, Paris: Dunod, 4^e édition, 2016, p 118

⁵⁵ Op., p 169

⁵⁶ MIRAMON J.M., Manager le changement dans les ESSMS, Ed presses de L'EHESP

opposition avec les institutions, des marges de liberté sont nécessaires pour accrocher le groupe et individualiser la relation. L'observation des entreprises a amené le sociologue Philippe Bernoux « à examiner les zones d'autonomie que se donnent les acteurs et à constater que ceux-ci n'acceptent les changements imposés que dans la mesure où ils en comprennent la logique, où ces changements permettent de donner un sens à leur travail (de se l'approprier) et où ils peuvent en partie les négocier et les modifier ».

3.2.1 La participation, un enjeu stratégique pour la prévention spécialisée

La participation se joue aussi au niveau des habitants et des jeunes, dans la manière dont ils vont être associés à la résolution des problèmes. Faire avec les habitants et avec les jeunes, plutôt que faire pour eux, oblige chaque acteur à repenser sa pratique pour construire ensemble une logique d'intervention. « Depuis les années 1990, la volonté de renforcer la liberté de choisir un projet de vie et la participation sociale est affichée comme l'un des principaux objectifs d'aide et d'action sociales⁵⁷ ». La participation permettra de donner du sens à la prévention sociale en développant un processus de coopération entre les habitants et les institutions. Pour Brigitte Bouquet⁵⁸, titulaire de la chaire d'action sociale au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), « en participant à la réalisation d'un projet collectif, non seulement la personne développe ses capacités personnelles et se socialise, mais elle apporte sa contribution citoyenne ». Il me paraît important cependant de clarifier cette notion de participation autant dans la mise en œuvre du projet d'établissement que dans le cadre des projets avec les jeunes, les habitants et les partenaires. La notion de participation peut se décliner de deux manières : le fait de « prendre part », ce qui implique un certain intérêt à être présent dans ces instances de concertation proposées par l'association ou par le pouvoir local ; un second sens renvoie au fait de « faire participer », c'est-à-dire aux procédés de participation mis en place par la direction ou le collectif de partenaires. « L'objectif de participation sociale revendique de faire de tout individu, y compris celui qui a un désavantage, un acteur de sa propre vie comme du corps social⁵⁹ ». Ce que je recherche, c'est que chaque professionnel ou habitant exprime son point de vue, développe une écoute des autres et recherche des compromis acceptables pour chacun, ce qui permettra la prise de responsabilité et la construction d'une culture commune. Pour Roland Janvier, directeur général de la fondation Massé-Trévidy (Finistère), « l'éthique est une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations

⁵⁷ BOUQUET B., DRAPERI J.F., JAEGER M., *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Paris : Dunod, 2009, p 6

⁵⁸ Op. P158

⁵⁹ Op, p 7

déterminées⁶⁰ ». Ma conviction est que les habitants et les professionnels ont développé des réseaux de connaissances et se sentent concernés par l'avenir du quartier et par ce qui s'y passe au quotidien, ce qui peut permettre un ajustement du projet d'établissement et de la politique locale. J'ai conscience aussi que la municipalité peut voir dans cette participation des habitants une menace, car toutes les places sont requestionnées.

Pour Gontcharoff G⁶¹, la participation peut être classée en quatre catégories : l'information descendante et ascendante ; la consultation qui permet de recueillir l'avis de la population ou des professionnels sans que cet avis soit forcément déterminant dans la prise de décision ; la concertation suppose que l'avis de la population ou des professionnels soit pris en compte dans le processus décisionnel, ce qui sous-entend un rapport de force et la prise en compte de points de vue divergents qui aboutissent, soit à un compromis, soit à une décision consensuelle (à la majorité ou à l'unanimité), soit à un arbitrage (direction, comité de pilotage); enfin, la participation proprement dite qui consiste en un partage du pouvoir où la direction (élus, etc.) délèguent du pouvoir à des instances et acceptent ainsi que des décisions soient prises en dehors de leur pouvoir (institutionnel ou local). Cette typologie me semble importante pour identifier les différents moments du projet et utiliser le meilleur outil de participation.

En interne, la construction de documents de références implique une démarche participative des professionnels et des administrateurs pour structurer l'organisation, mais aussi pour l'élaboration des diagnostics territoriaux. Les jeunes et les partenaires sont consultés lors des phases de diagnostic et d'élaboration. Cette démarche participative renforce la cohérence et la légitimité du projet d'établissement et favorise la cohésion des professionnels au sein de l'établissement. La participation active des éducateurs et du chef de service dans les différents dispositifs permet une coconstruction de la logique partenariale. Cette participation est un moyen de modifier les comportements et facilite la création de nouveaux réseaux professionnels. En fonction des enjeux, la direction peut être présente pour cadrer la situation. En interne, l'objectif est que chacun puisse exprimer son point de vue et contribuer à définir ce qui nous avons en commun. Cette expérience doit permettre une confrontation autour du travail : chacun doit être entendu et pris en compte. Pour Michel Foudriat⁶², « pour appréhender le fonctionnement de l'organisation et tenter de l'infléchir, il convient que les acteurs aient la possibilité et les occasions d'analyser ce qu'ils font, de donner du sens à leurs pratiques ».

⁶⁰ JANVIER R., Éthique de direction en institution sociale et médico-sociale, ESF, 2011 p 29

⁶¹ GONTCHAROFF G., L'Odyssée municipale, Tome 8, 2001, p 35

⁶² FOUURIAT M., Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, presses de l'EHESP, 2011, p 8

En externe, comme je l'ai montré, la prévention situationnelle n'est pas suffisante pour faire disparaître les tensions et les zones à risque sur les quartiers. Il faut intervenir aussi bien en termes de prévention sociale que de prévention éducative pour modifier les façons de faire et de penser. Travailler sur les comportements et le lien social nécessite une coopération interinstitutionnelle. La création d'un comité de pilotage sur chaque quartier doit permettre l'élaboration d'un diagnostic partagé et la prise en compte des différentes échelles de territoire pour identifier les besoins de la population. Selon le groupe social, l'approche et la méthodologie n'est pas la même. La consultation informatisée comme le propose le service citoyenneté paraît adaptée pour une population qui maîtrise l'outil informatique. Mais pour changer les représentations de la population des quartiers de la Fouilleuse et de Plaine Gare, il faut utiliser d'autres procédés que l'information et la consultation. La participation des habitants, dans la construction d'actions collectives, est à poser dès le départ du projet. Elle représente une plus-value pour redonner du sens à l'action.

3.2.2 Accompagner les administrateurs afin de renouveler le projet associatif

Ma stratégie de direction vise à distinguer le projet associatif, le projet d'établissement et le projet d'intervention, c'est-à-dire le niveau politique, le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Pour Lefèvre P. « "faire association" est devenu un enjeu et les projets associatifs ont constitué la pierre angulaire du changement ». Mon rôle de directeur est de renforcer la position politique du conseil d'administration en les impliquant dans les différentes dimensions de l'établissement. Mais aussi de les accompagner pour prendre des décisions qui engagent la pérennité de l'association au niveau du territoire politique, ce qui implique aussi de redéfinir le rôle de l'UAPS.

En interne, la place du conseil d'administration doit évoluer au sein de l'association pour devenir une instance de validation et de contrôle du projet d'établissement et des projets d'intervention afin de faire face aux divers enjeux auxquels l'association est confrontée. A priori, les projets d'intervention ne concernent pas les administrateurs, mais seulement l'équipe technique. Il me semble important de les intégrer à la validation du projet d'intervention pour favoriser la coopération interne, ce qui implique une formalisation de ce travail et une transmission en amont de celui-ci. C'est un moyen d'associer nos administrateurs à la démarche de diagnostic et dans la connaissance des quartiers afin d'enrichir le projet associatif. Même s'ils habitent la ville, ils n'ont pas toujours conscience de l'évolution du territoire et des quartiers.

En termes de développement, deux scénarios s'offrent à l'association : se spécialiser davantage en se regroupant ou se diversifier. La stratégie associative et la réécriture du projet associatif dépendront de l'option retenue.

3.2.3 Créer une équipe de direction

L'équipe de direction sera composée du directeur, du chef de service et de la secrétaire de direction. Elle est animée par le Directeur du service et se réunit une fois par semaine pour suivre le plan annuel d'actions en fonction des enjeux stratégiques. Le poste de la secrétaire va évoluer dans la mesure où elle aura d'une part, à accueillir le public et à réceptionner les messages pour les éducateurs et, d'autre part, à gérer les messages des partenaires. Cette gestion du partenariat permettra de temporiser les situations d'urgence et les pressions qui ont pesé fortement sur l'équipe éducative.

3.2.4 Accompagner le chef de service dans le management de l'équipe éducative

Ma priorité en équipe de direction sera d'accompagner le chef de service dans l'appropriation des différents enjeux du territoire et dans le développement d'une véritable culture de la coopération et du projet. Pour Lefèvre P., la coopération « suppose de se sentir engagé par les actions des autres jusqu'à se constituer en collectif⁶³ ». La désectorisation de l'équipe éducative et le travail sur des problématiques de territoire, et pas simplement de quartier, vont nécessiter un travail d'approfondissement des différents secteurs pour développer une culture commune. C'est un enjeu important pour la direction qui doit donner un sens collectif et global au travail sur les quartiers, inscrire l'équipe sur un territoire communal et intercommunal, donner une place aux habitants. Ce travail vise quatre objectifs :

- Interroger et s'approprier la démarche d'intervention.
- Élaborer un projet d'intervention adapté aux besoins du terrain, prioriser les méthodes d'intervention les plus efficaces et élaborer des projets de coopération.
- Réaliser le rapport d'activité.
- Mener une évaluation continue du projet d'intervention.

Pour favoriser la cohérence et la cohésion d'équipe, le chef de service sera vigilant à fixer avec l'équipe des objectifs opérationnels. Pour cela, les temps de préparation des projets seront planifiés avec le chef de service. La fréquence et le mode d'organisation de ces groupes de travail dépendront du chef de service et de la concertation avec les éducateurs. Ces réunions régulières vont permettre un suivi des projets et un croisement des observations et des points de vue sur l'évolution des pratiques des jeunes et des territoires d'intervention. La réunion éducative permettra à chaque binôme de présenter au reste de l'équipe ses observations et son analyse de la situation, ainsi que la stratégie priorisée, ce qui permettra un échange et un questionnement réciproques sur les pratiques et les modalités d'intervention. La supervision avec un sociologue permettra de

⁶³ LEFÈVRE P., Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, 2016, p 262

se construire un cadre de référence pour comprendre le comportement des jeunes. Pour Lefèvre P., « la coopération interne favorise la concrétisation d'actions transversales et la constitution d'équipes indépendantes. Elle développe des actions interactives favorisant un sentiment d'appartenance, un soutien dans la résolution de situations complexes, la prise de recul, la réflexion et la recherche de solutions adaptées ⁶⁴ ».

Ce travail de mise en commun permettra de collecter des données qui serviront à réactualiser le projet d'intervention mais aussi à présenter notre rapport d'activité. Même si les quartiers sont spécifiques, la transversalité entre les professionnels représente une première étape dans la collaboration. L'appartenance à la même ville permet de penser le travail éducatif à cette échelle afin que chaque professionnel ait une visibilité de l'évolution de la politique municipale, des équipements et du territoire. Pour amener une déterritorialisation de l'équipe, je proposerai au chef de service et aux éducateurs de travailler sur des problématiques dominantes comme la mobilité professionnelle, l'hébergement des jeunes, les problèmes judiciaires des moins de 16 ans, etc. Ce travail d'échange et d'élaboration permettra de penser l'intervention en termes de transversalité des projets, des objectifs et des accompagnements. Pour Lefèvre P⁶⁵., « la dynamique du projet semble essentielle, car elle met en débat l'ensemble des professionnels en favorisant l'interconnaissance et le partage des pratiques. Elle peut reposer sur la constitution de groupes de travail, de temps de réflexion collective et toutes les actions qui encourageront la cohésion et la cohérence des personnels ».

Au niveau individuel, l'éducateur devient l'animateur d'un réseau qu'il mobilise pour coconstruire avec l'utilisateur son projet de vie. Ce processus doit être ponctué par une évaluation en présence du jeune et des partenaires concernés. Elle vise à prendre en compte l'avancée du projet et les problèmes rencontrés.

La planification de l'activité éducative (travail de rue, présence sociale, bus, actions collectives) ne sera plus menée en réunion de fonctionnement, mais en réunion éducative. Cette planification sera ensuite transmise à la secrétaire et affichée.

3.2.5 Centraliser l'activité au siège

Mon objectif est de redonner une centralité au siège tant en interne qu'à l'externe de façon à améliorer la communication avec nos partenaires et au sein de l'équipe. Il me paraît important que l'APSYS soit identifiée par son siège par l'ensemble des salariés et des partenaires pour éviter toute confusion. Les éducateurs n'ont pas vocation à développer leurs actions éducatives au niveau du siège. Une période d'ajustement sera

⁶⁴ LEFÈVRE P., Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, p 262

⁶⁵ LEFÈVRE P., Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, p 264

nécessaire pour que chacun trouve sa place. Je serai vigilant en évitant que la secrétaire ne soit pas instrumentalisée par l'équipe éducative pour la rédaction des écrits. Les éducateurs seront obligés de venir au siège chaque jour pour prendre des messages, rédiger une note, être en réunion éducative, de fonctionnement ou en séance d'appui à la pratique, accueillir un partenaire, mener un entretien avec un jeune, rédiger un projet d'action collective, etc. L'objectif est d'apporter un soutien quotidien à l'équipe éducative qui peut être confrontée à des moments difficiles sur les quartiers ou lors de l'accueil de groupes de jeunes au local éducatif ou sur le bus.

3.2.6 Créer un bureau fonctionnel pour le chef de service et l'équipe éducative

Cette réorganisation passe par la création d'un bureau fonctionnel pour le chef de service et les éducateurs au siège social de l'association, ce qui permettra de regrouper l'ensemble des informations sur les jeunes dans un lieu unique. Cette organisation permettra de formaliser les réunions de travail en petits groupes, mais aussi favorisera la réalisation d'écrits professionnels.

Je pense en effet que l'ensemble du travail administratif est à regrouper au siège social pour respecter la confidentialité des informations. Pour mener leur travail, les éducateurs auront accès à leur propre poste de travail pour communiquer avec les partenaires dans le cadre de l'accompagnement individuel et des projets collectifs.

3.2.7 La communication interne et externe

La prévention spécialisée doit communiquer pour rendre lisible sa compréhension des quartiers et de l'environnement, faire valoir ses savoirs faire et s'inscrire dans une nouvelle logique de territoire.

A) Améliorer la communication interne

Mon rôle de directeur est d'améliorer la coopération entre le politique et le technique de façon à préparer les rencontres avec les élus, avec l'autorité de tarification et avec les partenaires lors de la présentation du rapport d'activité

Je pense que la reconfiguration du territoire et la démarche de contrôle et d'évaluation annuelle engagée par le Conseil Départemental et la municipalité nécessitent pour les administrateurs une autre forme d'engagement et de connaissance du public. Nos administrateurs ne connaissent pas nos activités contrairement aux élus, à l'autorité de tarification et de contrôle. Leur implication dans la validation des projets permettra un échange sur les actions à venir et permettra de renforcer leur rôle politique.

Au niveau opérationnel, le cahier de rue, les différentes réunions, le travail en binôme, la préparation des actions en « groupe projet » avec le chef de service sont des espaces

d'information, de consultation, de concertation et de prise de décision qui favorisent la coopération et la communication formelle, la confiance, la prise d'initiative et le sentiment d'appartenance à une association.

B) Développer la communication avec le Conseil Départemental, la métropole, les EPT, les élus locaux et les partenaires incontournables

L'objectif est de faciliter la communication sur les difficultés de partenariat rencontrées afin d'engager une réflexion commune sur le problème plutôt que d'attendre la présentation de notre rapport d'activité. Cette anticipation permettra une adaptation des pratiques qui doivent rester complémentaires et supplétives, de prévoir des actions en commun. Cette communication vise à confronter nos diagnostics aux autres perceptions de façon à nous positionner dans un environnement devenu complexe.

Le second objectif vise à développer une communication sur les dispositifs actuels mis en place dans le cadre de l'UAPS pour les sortir de la confidentialité et rendre lisible l'action de la prévention spécialisée sur le territoire en réalisant une plaquette d'informations. Ce travail, est à mettre en place dans le cadre de l'UAPS, et servirait de levier au président pour repositionner la prévention auprès des élus politiques. Pour Lefèvre P⁶⁶, « les associations sont entrées dans la communication d'images et le développement d'événements significatifs leur permettant d'asseoir leur compétence tant en interne qu'en externe ». Actuellement, les partenaires ne sont pas invités lorsqu'un colloque est organisé par l'UAPS ou qu'une journée thématique est réalisée par SEQUANORD. Ces moments de réflexion permettraient à chaque association organisatrice d'inviter ses partenaires ou de les mobiliser pour intervenir. Au-delà de la coopération entre les associations qui est nécessaire, ce changement permettrait d'améliorer la coopération avec nos partenaires.

3.2.8 Améliorer le pilotage de l'établissement

Cette démarche vise à engager une dynamique de travail institutionnel impliquant la gouvernance associative et les professionnels. Avec du recul, je pense que notre réactivité aux sollicitations municipales, départementales et à tous les partenaires représente une force et en même temps une faiblesse, car la dimension temporelle est réduite à sa plus simple expression. Faiblesse, car nous pouvons facilement être instrumentalisés. Je serai donc vigilant en préparant les changements en amont et en

⁶⁶ LEFÈVRE P., Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, Paris: Dunod, , 2016, p 91

identifiant les conséquences sur l'organisation et le fonctionnement. Mon rôle est de prévoir la répartition des responsabilités avec le chef de service de façon à distinguer la dimension politique, stratégique et opérationnelle. Je suis très attaché au cadre de travail et à une répartition formalisée des rôles de façon à éviter les confusions entre les différents niveaux de l'organisation hiérarchique.

Le chef de service aura pour mission de suivre et d'organiser le travail éducatif sur les différents quartiers d'intervention en étant présent dans les différents dispositifs intercommunaux. Les éducateurs alterneront leurs présences dans ces différentes commissions afin de développer leur réseau professionnel. Le recrutement d'un sociologue permettra de soutenir le chef de service pour l'analyse des territoires.

Cette répartition des responsabilités entre le chef de service et moi permettra de gérer la stratégie institutionnelle en concertation avec le président, le bureau pour préparer le regroupement avec les autres associations de prévention spécialisée. Il faut rester vigilant sur la réorganisation du service, préparer les échéances à venir (mise en œuvre du projet d'établissement, fiche de poste, DUERP, etc.), engager une démarche de coopération interne et externe.

En conclusion, cette dimension temporelle est à travailler dans le cadre de la réécriture de notre projet d'établissement, des réunions de direction et de supervision. L'ensemble des salariés et des administrateurs sera en effet impliqué dans ce travail. J'ai conscience que l'équipe a besoin d'être soutenue et que l'équilibre est fragile pour trouver une logique commune.

3.3 Réactualiser le projet d'établissement

La loi 2002.2 rénovant l'action sociale et médico-sociale oblige chaque association à se doter d'un projet d'établissement pour servir de référence aux salariés, aux usagers et aux pouvoirs publics. La participation des habitants et des jeunes dans l'élaboration et l'organisation des projets est la base de la qualité recherchée par l'établissement. Cette participation est au fondement de la loi 2002-2 : l'utilisateur est en effet partie prenante de son projet individualisé et devra être consulté pour toutes les démarches le concernant.

L'ANESM, dans sa recommandation sur l'élaboration et l'écriture du projet d'établissement, propose un plan en sept parties : l'histoire et le projet de l'organisme gestionnaire, les missions, le public et son entourage, la nature de l'offre de service et son organisation, les principes d'interventions, les professionnels et les compétences mobilisées et enfin les objectifs d'évaluation. Le diagnostic de l'environnement et de l'institution présente dans les deux premières parties de ce mémoire répond à cette préconisation.

3.3.1 La réécriture de notre projet d'établissement

Le projet d'établissement 2017-2021 sera élaboré selon une méthodologie associant étroitement les professionnels du Conseil Départemental et des services municipaux, les habitants des quartiers d'intervention ainsi que nos partenaires institutionnels communaux ou intercommunaux. Tous les cinq ans environ, il sera actualisé et redéfini collectivement en fonction des évolutions observées sur les territoires et de l'évaluation annuelle de notre projet d'intervention dans le cadre de l'évaluation et de l'amélioration de la qualité. De nouveaux enjeux sont à intégrer dans notre démarche de réécriture du projet d'établissement, notamment la formalisation de la nouvelle organisation. Il s'agit aussi de rappeler l'histoire récente et passée de l'association pour la resituer dans son contexte interne et externe. Comme outil de communication, il doit rester accessible dans sa rédaction en permettant à chacun de comprendre autant la position des professionnels au quotidien que les modalités d'intervention développées par l'établissement. Je proposerai de distinguer plusieurs niveaux pour rendre lisible ce projet d'établissement en distinguant l'accompagnement individuel du développement local des quartiers et du partenariat à l'échelle du territoire.

A) Le calendrier⁶⁷

Dès septembre, j'engage la réécriture de notre projet d'établissement pour être transmis au Conseil Départemental en juin 2017, ce qui nous laisse dix mois dans un contexte de renouvellement de l'équipe et des bénévoles. La formation aux écrits professionnels et notre séminaire de janvier permettront de faire un bilan sur l'avancée du projet. Cette formation sur site est prévue en octobre et en novembre avec le cabinet « Valeur Sud ». Je modifierai le cahier des charges de la formation pour y intégrer le projet d'établissement.

B) Organiser l'élaboration et la réécriture du projet d'établissement

De nouveaux enjeux sont à intégrer dans notre démarche de réécriture du projet d'établissement, y compris la formalisation de plusieurs dimensions de l'organisation (désectorisation, mutualisation,...). Ce projet sera élaboré dans une démarche participative combinant différentes modalités :

- Des groupes transversaux impliquant les membres de l'équipe, des jeunes et des partenaires seront mis en place selon un calendrier précis.

⁶⁷ Annexe 14 : Calendrier du plan d'action

- La création d'un comité de pilotage, constitué de la direction, d'un administrateur et de responsables de structures extérieures, permettra le suivi de la démarche et la validation des travaux.

L'ensemble des échanges et des analyses, que nous allons mener dans le cadre de la démarche d'élaboration du projet d'établissement et du projet d'intervention, s'appuie sur les principes de la prévention spécialisée qui fondent les interventions de l'association. Cette réflexion permettra également de revisiter le cadre légal de la protection de l'enfance et de la prévention de la délinquance, le secret partagé, le schéma départemental et les différents textes relatifs à la prévention spécialisée. L'histoire de l'association et de la prévention spécialisée sont à intégrer dans la démarche pour nous questionner et améliorer ou modifier nos façons de faire et de penser. Ce travail est d'autant plus important que l'équipe a été renouvelée.

En tant que directeur, il me paraît important d'impliquer les équipes dans la formulation des différentes thématiques du projet d'établissement. Je dois prendre en compte que pour la majorité des salariés, c'est la première fois qu'ils participent à l'élaboration d'un projet d'établissement. Je pense que ce travail d'élaboration partagé et concerté permettra à l'ensemble de l'équipe de faire l'expérience d'une production commune institutionnelle. En axant dans un premier temps cette recherche sur une implication individuelle, chaque salarié, au travers de ses propositions devient partie prenante de la démarche d'élaboration. Cette démarche participative permettra dans un second temps de réunir l'ensemble des propositions des salariés pour les hiérarchiser et mettre en place des groupes de travail. Par ailleurs, nous devons collectivement apporter des réponses aux interrogations de nos partenaires : ils nous interrogent sur le projet individuel, la présence de l'éducateur tout au long du parcours, la préparation des jeunes, la libre adhésion et le secret partagé, la place de l'association dans les dispositifs d'insertion professionnelle, le manque de coopération avec les dispositifs Politique de la Ville, la complémentarité en matière d'activité socioéducative.

La concertation sur le public permettra de construire une représentation commune des problématiques. Elle permettra de faire un état des lieux et d'interroger les pratiques professionnelles individuelles et collectives mises en place au quotidien pour les modifier ou les améliorer.

Je favoriserais l'expression des points de vue de manière à préserver une dynamique de construction d'une pensée individuelle et collective. Ce sont des expériences où la confrontation peut amener à changer de position. L'objectif n'est pas de réduire les divergences, mais d'essayer de les approfondir. C'est au moment de l'écriture qu'une cohérence globale sera apportée.

C) L'identification des acteurs pour mener ce travail d'élaboration et de réécriture

Pour mener cette réflexion, je pense mobiliser nos partenaires incontournables sur la ville et l'intercommunalité : principaux de collège, CPE, responsables des centres socioculturels, associations des locataires, APES, Service jeunesse, Service prévention/médiation, Contrôle Z, CCAS, réussite éducative, Maison de l'Emploi de Nanterre (Garantie Jeunes) et de Rueil-Malmaison, associations caritatives, Inspection Académique, UEMO de Suresnes (PJJ), chargée de prévention (ASE), SIAO, 115, etc. Tous les partenaires seront invités, même ceux avec qui nous rencontrons des difficultés dans l'accompagnement des jeunes. Ces temps de réflexion seront le moment d'approfondir nos logiques d'intervention.

Au niveau des jeunes, à plusieurs reprises, nous avons été amenés à organiser des groupes de discussions (adolescents, jeunes adultes, plus de 25 ans, familles accompagnées) dans le cadre de l'évaluation externe, etc. Deux jeunes font partie de notre comité d'éthique et les jeunes des trois quartiers se mobilisent chaque année pour venir à notre assemblée générale. En fonction des thématiques qui seront abordées, nous pourrons les mobiliser pour connaître leur point de vue.

D) Mettre en place un comité de pilotage

Le comité de pilotage est un groupe transversal. Il sera composé d'un ou deux administrateurs, du directeur, du chef de service, de deux anciens jeunes, et des acteurs volontaires identifiés plus haut. La fonction de ce comité est d'assurer le suivi du projet et la validation de celui-ci au regard du projet associatif, des recommandations de l'ANESM, du schéma départemental et du cadre de la prévention spécialisée. Il aura pour fonction de regrouper les données sociodémographiques afin de donner une visibilité à long terme de l'évolution de la population et des problématiques.

E) Construire un référentiel des méthodes et des modes d'intervention⁶⁸

Pour mener ce projet de réécriture du projet d'établissement, il est important de réfléchir à la mise en place d'un référentiel de façon à ce que l'ensemble des acteurs puisse identifier la démarche de la prévention spécialisée et permettre à chaque éducateur de se situer par rapport à une norme. C'est le complément de la fiche de poste. Ce référentiel est une traduction écrite de ce qui est commun aux éducateurs de rue, au point que plus personne ne s'interroge sur ce qu'il fait, tellement c'est devenu naturel. Pour Roppers P. et Verney P, « sans travail individuel, il n'est pas d'action d'éducation ni

⁶⁸ Annexe 12 : proposition pour construire un référentiel des méthodes

d'accompagnement étroit d'un individu dans son environnement. Cela constitue d'ailleurs l'un des fondements de l'action, quelle que soit la mission de service public dans lequel on intervient (...) Pour qu'il y ait véritablement prévention spécialisée, c'est-à-dire prise en compte des microgroupes sociaux au plan du territoire, des phénomènes identitaires des groupes de jeunes adolescents pour qui les pairs sont incontournables, les actions collectives sont incontournables⁶⁹». Pour construire ce référentiel qui sera intégré dans notre projet d'établissement, je propose de prendre en compte les propositions du CNLAPS qui définit six méthodes d'intervention en prévention spécialisée. Chaque méthode se décline en modes d'action avec des buts précis.

3.3.2 Formaliser le projet d'intervention et les coopérations

C'est à partir de ce référentiel que le chef de service et l'équipe éducative vont proposer une stratégie d'intervention pour entrer en contact avec les jeunes. Le projet d'intervention vise à élaborer un diagnostic de territoire, c'est-à-dire à recueillir de l'information soit à partir de l'observation, de rencontres formelles ou informelles, de réunions collectives ou d'entretiens individuels avec des partenaires et des habitants. Malgré la reconfiguration des dispositifs et des institutions sur un territoire plus vaste, le projet d'intervention vise toujours à proposer une offre éducative en direction des jeunes, des groupes et des habitants de chaque quartier. Le projet d'intervention est l'autre face du projet d'établissement, confusion qui a été soulevée dans notre évaluation externe. Sa formalisation⁷⁰ sera intégrée au projet d'établissement : il est opérationnel et fixe des objectifs mesurables. En comité de direction, je ferai régulièrement le point avec le chef de service afin de préparer la rédaction du rapport d'activité, la réalisation des statistiques, d'être informé des choix éducatifs. Pour réaliser des écrits professionnels pour le rapport d'activité, les éducateurs doivent être mobilisés en amont.

Patrick LEFÈVRE⁷¹ propose de différencier réseau, partenariat et coopération. Le réseau se caractérise par un fonctionnement informel : "il est souvent lié à un professionnel qui a su constituer « son réseau grâce à des relations particulières ». La notion de partenariat est caractérisée par la « formalisation des liens (généralement par le biais de conventions) qui engage la responsabilité d'un service ou d'une structure ». Il permet de « dépasser les logiques individuelles, de fixer des objectifs, les moyens de leur réalisation et de définir les modalités de leur évaluation ». Le terme de coopération renvoie davantage à un « engagement institutionnel qui dépasse les logiques de structure et de

⁶⁹ROPERS P., VERNEY P. ; La prévention spécialisée, un projet coopératif, p. 95

⁷⁰ Annexe 13 : Proposition pour formaliser la démarche de projet d'intervention

⁷¹ LEFÈVRE P., Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, Paris: Dunod, 4^e édition, 2016, p 258-259

moyens ». Même si le partenariat peut être une première étape, « la coopération nécessite de penser une stratégie sur le long terme, de partager des valeurs et des principes, de se sentir engagé par les actions des autres jusqu'à constituer un collectif ».

A) Le diagnostic interne, un enjeu d'implantation

La première étape consiste à réaliser un diagnostic interne sur chaque quartier, ce qui revient à formaliser nos modalités d'intervention en distinguant les actions collectives en direction des habitants et les actions en direction des groupes de jeunes dans le cadre d'actions socioéducatives ou d'accompagnement individualisé. Cette étape permet à l'équipe de s'implanter, de rencontrer les jeunes, les habitants et les acteurs de terrain. L'observation participante en prévention spécialisée en effet pose le problème du recueil d'informations, de son objectivité, de son interprétation et de sa transmission. Le regroupement des différents acteurs permettra la formalisation d'une dynamique pluridisciplinaire et territoriale. Cette phase est d'autant plus importante qu'elle permet de distinguer le partenariat à mettre en place dans le cadre de l'accompagnement individuel du partenariat pour mener des actions de développement local.

L'élaboration du projet d'intervention est animée par le chef de service. Un travail de suivi sera réalisé en comité de direction afin de préparer les réunions interinstitutionnelles, les conventions ou chartes. Renouvelé chaque année, ce projet permet de développer une connaissance fine de la population et des acteurs institutionnels pour ensuite proposer des objectifs stratégiques et des actions pertinentes. La formalisation de la démarche d'intervention et des projets d'intervention permettra une prise en compte des problématiques à l'échelle de la ville, ce qui facilitera le partenariat et l'articulation avec les dispositifs intercommunaux de droit commun.

Au niveau du travail de rue, le diagnostic des problématiques permet d'identifier les activités et les intérêts des jeunes afin de prioriser l'action en tenant compte de l'âge, du groupe d'appartenance et du quartier. Le référentiel permettra à l'équipe de définir une stratégie d'action pour s'inscrire dans le quartier et être reconnue comme un interlocuteur par les jeunes, les familles et les acteurs de terrain. Tant que les éducateurs ne font pas partie du réseau des jeunes et des habitants, il semble difficile de construire les réseaux informels qui font la vie du quartier. Progressivement, l'équipe se construit un point de vue collectif sur le quartier et développe une connaissance fine des pratiques qui sont développées.

B) La coopération avec les acteurs du quartier, l'enjeu du diagnostic partagé

L'objectif de l'équipe est donc d'activer ses réseaux pour construire un diagnostic partagé et formuler des réponses concertées. Cette coopération avec les acteurs du quartier permet de mettre en place des actions collectives de solidarité et de partage (fête de

quartier, repas collectif, etc.), mais aussi de réfléchir aux différentes problématiques qui dominent les échanges : le manque de participation des habitants aux activités proposées par les services municipaux ; la problématique du décrochage scolaire et le risque de passage à la délinquance ; la problématique de l'errance et de l'hébergement d'urgence ; la problématique de l'insertion professionnelle et de l'absence de qualification (absence de diplôme, d'expérience professionnelle).

Sur les quartiers, je pense en effet qu'il faut mobiliser l'ensemble des acteurs publics et associatifs pour réfléchir à des solutions qui n'engagent pas que l'APISIS mais un collectif de partenaires. C'est ce que nous avons commencé à faire sur le quartier du Clos des Terres Rouges. C'est le sens même de la prévention spécialisée : utiliser les ressources du milieu et faire adhérer les jeunes et les habitants.

C) Le partenariat autour des problématiques des jeunes

Sur un quartier, les éducateurs ne vont pas s'adresser à tous les jeunes, mais d'abord à ceux qui décrochent et qui risquent de se retrouver dans la rue. Le projet d'établissement va permettre de réfléchir à nos coopérations institutionnelles concernant plusieurs problématiques, mais aussi à nos méthodes de travail. Je pense que la prévention spécialisée a un rôle à jouer dans le parcours d'insertion scolaire du jeune en s'implantant dans les collèges et en développant des liens de coopération avec les différentes instances de l'éducation nationale. Il en est de même pour l'insertion professionnelle, l'hébergement d'urgence et les problèmes judiciaires.

Le partenariat avec les collèges est une opportunité tant les besoins sont importants. La dimension préventive sera privilégiée en intervenant dès la 6^{ème} afin d'éviter un décrochage scolaire et social précoce. Éviter les ruptures scolaires, c'est développer un projet avec le collège pour maintenir le jeune dans le collège (tant que c'est possible), mais c'est aussi accompagner le changement du collège pour ne pas reproduire l'échec. Dans ce cadre, le conseil d'administration a validé le projet de mutualisation de notre local éducatif pour créer un module d'accueil pour les élèves en décrochage scolaire. Ce projet, initié par la chargée de prévention de l'ASE, mobilise plusieurs acteurs (mission locale, réussite éducative, collèges, CIO, CMP, APISIS, etc.). Un éducateur de l'APISIS interviendra une journée avec un autre partenaire. L'ouverture est prévue pour janvier 2017, ce qui nous laisse du temps pour la mise aux normes de notre local.

Le partenariat autour de l'hébergement d'urgence nécessite d'être formalisé avec le CCAS, le SIAO, le service logement municipal, l'ASE, les FJT, le 115 et les associations caritatives pour améliorer l'accompagnement, trouver des relais et donner toute sa légitimité à l'association.

Le partenariat autour de problèmes judiciaires est à mettre en place. Il nécessite un travail avec l'UEMO de Suresnes pour les mineurs, le SPIP et le juge d'application des peines pour les majeurs.

Le partenariat dans le cadre de l'insertion professionnelle va nécessiter un travail avec les autres équipes de prévention et la construction d'une passerelle pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi, qui ne peuvent pas tenir dans la Garantie jeunes ou sur les clauses d'insertion.

3.3.3 Le processus d'évaluation

Dans la loi du 2 janvier 2002 réformant l'action sociale et médico-sociale, le rapport aux usagers est un axe central de l'évaluation et de la qualité des prestations. Cette loi pose le principe de l'évaluation continue pour les établissements. Celle-ci est soit interne soit externe (réalisé par un cabinet certifié) et vise en particulier à promouvoir les droits des usagers, à évaluer l'adaptation des prestations proposées aux besoins des usagers et l'inscription du service dans son environnement.

Promouvoir la bientraitance, c'est mettre en œuvre la participation aussi bien en interne que dans le cadre de projets individuels et collectifs. C'est promouvoir une démarche participative dans l'élaboration des projets. La qualité des projets se mesure en tenant compte du degré de participation des jeunes, des professionnels et des partenaires dans l'élaboration des réponses. Chacun devient partie prenante d'un projet social ou d'un projet individuel. Les jeunes sont impliqués dans la réalisation du projet d'intervention et d'établissement, mais aussi dans son évaluation. La démarche participative engagée dans ce projet intègre le croisement et la prise en compte d'une pluralité de points de vue tant dans la détermination des méthodes que la restitution auprès des jeunes, des habitants et des partenaires. L'évaluation permettra de donner une meilleure lisibilité et une meilleure cohérence de l'action tout en améliorant la relation à l'utilisateur et les propositions d'activités. L'évaluation des projets d'intervention permettra de réactualiser chaque année le diagnostic de territoire et les modalités d'intervention afin de prendre en compte l'évolution des publics.

L'action de l'équipe sera également évaluée de façon à renseigner les statistiques pour le rapport d'activité, mais aussi pour avoir une évaluation des modalités d'intervention et des actions menées. Ce recueil de données concerne autant l'accompagnement individuel que les actions collectives et le travail de rue. Ce travail sera présenté aux partenaires et aux usagers chaque année.

L'évaluation sera intégrée à la démarche d'accompagnement individuel et collectif. Des bilans réguliers entre l'éducateur et le jeune (ou sa famille) permettront d'identifier les leviers de progrès et de construire un projet concerté, adapté au rythme du jeune.

Chaque suivi individuel sera régulièrement évalué lors des réunions hebdomadaires d'équipe ou lors des séances d'appui à la pratique afin de favoriser une prise de distance et une analyse concertée. Le partage quotidien d'informations entre les éducateurs sur les situations individuelles ou collectives représente une plus-value pour l'association.

En conclusion, pour y arriver, je pense que nous devons développer une culture de la participation des habitants en les impliquant dans les réunions de travail en tenant compte des différentes catégories sociales pour éviter qu'un groupe d'habitants l'emporte sur l'autre. Cette coopération devrait permettre un changement de représentation du territoire et une évolution ou une amélioration des pratiques professionnelles. En parallèle de la réécriture de notre projet d'établissement, du DUERP et des fiches de poste, nous devons poursuivre la dynamique de coconstruction de dispositifs engagés avec les autres associations de prévention spécialisée. La participation de tous les acteurs, pour construire ensemble notre projet d'établissement et notre projet d'intervention, leur confèrera une plus grande légitimité.

3.4 Créer un groupement de coopération

Je pense qu'aujourd'hui la prévention spécialisée a besoin d'une représentation institutionnelle qui tient compte de l'évolution du territoire. La loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires (HPST)⁷² a refondu le cadre juridique des groupements de coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS). Le GCSMS permet de mutualiser des moyens de toute nature : moyens humains, équipements, moyens immobiliers, fonciers ou encore systèmes d'information, mais aussi les fonctions administrative, logistique, etc. Je pense en effet que pour préparer ce changement, les directeurs et les administrateurs doivent proposer une stratégie basée sur la réduction des coûts, la mutualisation (DIFCAM, etc.), la montée en compétence, le maintien du travail de rue sur des territoires spécifiques dans le cadre d'un accompagnement global et notre expertise des jeunes des quartiers. Jean Marie Miramon⁷³ parle de stratégie offensive lorsque l'association cherche une reconnaissance par les coûts pour faciliter la négociation avec les financeurs ; de stratégie de différenciation lorsque l'association accueille différents publics et développe des modes d'accompagnement diversifiés ; de stratégie de concentration en développant un mode d'accompagnement très pointu sur un secteur géographique précis, plaçant l'établissement « en situation de monopole ». La dernière stratégie est centrée sur un

⁷² <http://social-sante.gouv.fr>

⁷³ MIRAMON J.M, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, 2009,

partenariat interétablissements. Avec la création de la métropole du Grand Paris et la reconfiguration du droit commun sur l'intercommunalité, je pense que ce groupement de coopération devient urgent. Je pense que l'UAPS doit continuer à nous représenter même si les associations font partie d'EPT différent. Pour ma part, je suis pour que l'UAPS se déterritorialise et recherche de nouvelles coopérations. Plusieurs éléments vont dans le sens de cette création:

D'abord, les pouvoirs publics ont la volonté de réduire les coûts et le nombre d'associations. Ensuite, les associations de prévention spécialisée sont passées de la concurrence à la coopération en quelques années. La création de SEQUANORD, du DIFCAM, du module d'accueil PS 92 va dans ce sens, mais ce sont des projets indépendants, faute d'une structure porteuse. Il reste maintenant à les faire connaître, à se décrocher pour les ouvrir aux partenaires et aux élus. Tous ces dispositifs sont actuellement gérés et animés par les équipes, quel que soit le statut des salariés. Actuellement, nous utilisons notre bus trois fois dans la semaine. D'autres équipes pourraient en bénéficier soit pour des actions ponctuelles sur les quartiers ou pendant les vacances scolaires. Au niveau des cadres, en fonction des réunions, un seul directeur pourrait représenter l'ensemble du groupe et transmettrait ensuite aux autres, ce qui libérerait du temps pour se recentrer sur le management.

Par ailleurs, les statistiques réalisées par le Conseil Départemental⁷⁴ montrent que les équipes sont confrontées aux mêmes problématiques, sans pour autant mener de réflexion commune sur les actions à mettre en œuvre. La problématique de l'errance semble être une spécificité de Rueil-Malmaison. L'analyse des statistiques montre que toutes les équipes sont concernées par la diversité des partenaires mobilisés pour répondre à la variété des besoins, par la dispersion de leur équipe et par l'individualisation de la pratique au détriment du travail en binôme, de l'élaboration d'équipe et du développement local : presque 50 % du partenariat est mené avec la mission locale et l'éducation nationale. Les problématiques dominantes sont l'insertion professionnelle, le décrochage scolaire, les conduites à risque. Plus d'un tiers des actions menées concernent l'insertion professionnelle et le décrochage scolaire. Malgré l'abaissement de la tranche d'âge, la majorité des jeunes en accompagnement socioéducatif sont des garçons et des jeunes majeurs.

Enfin, comme je l'ai montré dans mon diagnostic, la reconfiguration du droit commun sur l'intercommunalité concerne toutes les associations et implique d'apporter de nouvelles réponses aux pouvoirs publics en proposant des outils complémentaires. La coopération au sein de l'UAPS devrait nous permettre de construire un outil qui répond à cette logique de parcours territorial où la mobilité sociale et professionnelle devient un enjeu pour

⁷⁴ Annexe 11: Données générales, la prévention spécialisée dans le 92

modifier les trajectoires individuelles. Nous pourrions mutualiser nos chantiers et nos activités de remobilisation, ce qui nous permettrait de proposer une offre éducative sur le territoire. Le DIFCAM, malgré les difficultés que j'ai énumérées, montre aussi que certains jeunes arrivent à se mobiliser dès l'instant où les éducateurs s'approprient le dispositif. Notre plus-value est notre capacité à faire adhérer des jeunes qui ont tout mis en échec, en utilisant les ressources et les potentiels de chaque jeune et de chaque territoire.

Pour conclure, une opportunité s'offre aux 11 associations de signer une convention de partenariat qui institutionnalise ce changement et permet de préparer l'avenir. Il ne s'agit pas d'une fusion : en choisissant de se regrouper et de réfléchir au niveau de l'intercommunalité, chaque association décide de s'inscrire et de se repositionner au niveau du territoire. L'organisation des journées de formation par SEQUANORD, la gestion du module d'accueil PS 92 et du DIFCAM par l'ensemble des équipes, les réunions des présidents, des directeurs, des chefs de service montrent cette volonté de coopération, de travailler ensemble et d'agir au niveau du territoire.

Se regrouper permettrait également de mener une veille sur l'évolution du territoire, de réduire nos frais financiers en optimisant les achats du matériel (véhicule, informatique, etc.), en se dotant d'un logiciel commun pour les statistiques, en mutualisant la gestion du personnel dans le cadre d'une GPEC territoriale (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) pour prévoir la formation, le recrutement, l'anticipation du vieillissement des salariés, etc., et réfléchir à l'amélioration des conditions de travail de façon à stabiliser les équipes. Je proposerai à mon association et aux autres directeurs une réunion de travail pour réfléchir à sa mise en place dont la forme et l'organisation restent à déterminer.

3.5 Mobiliser et animer les ressources humaines de l'établissement

Le projet d'établissement vise à développer une démarche participative en impliquant l'ensemble du personnel dans une perspective de partage des compétences et de confrontation des pratiques. L'objectif est d'amener chaque professionnel à s'impliquer sur le territoire, ce qui nécessite un pilotage qui tienne compte des capacités professionnelles de chaque salarié. La formation permettra une montée en compétences collective et individuelle. Chaque professionnel devra être en mesure de présenter l'association, les différents territoires et leur spécificité tout en ne transmettant que ce qui est nécessaire à la compréhension des situations. L'objectif est d'être dans une réflexion concertée avec les partenaires et les habitants, d'initier des partenariats autour des problématiques dominantes et de participer activement au sein des dispositifs

3.5.1 Le recrutement du chef de service

Avec ma prise de fonction au poste de directeur se pose la question du recrutement interne ou externe du chef de service. La reconfiguration de la prévention spécialisée sur l'intercommunalité et les différents projets engagés avec les autres équipes de prévention spécialisée, le développement de projet avec les partenaires des quartiers sont autant de contraintes dont je dois tenir compte. Face à la situation de l'association et du renouvellement de l'équipe, du CA et du départ de la directrice, mais aussi de l'urgence de la réécriture du projet d'établissement, je suis plutôt pour un recrutement interne. Avec moi, il ne restera que deux éducateurs qui ont de l'expérience et de l'ancienneté, dont un qui ne souhaite pas devenir chef de service. Le recrutement d'un chef de service externe laisserait le poste vacant et nécessiterait un temps de formation et d'adaptation pour comprendre la logique de l'établissement, la reconfiguration du territoire et des quartiers. L'éducatrice en question est très impliquée sur la commune et sur l'intercommunalité ; sa pratique est peu sectorisée. Sa faiblesse concerne son engagement auprès des jeunes et des familles. La transition ne sera pas facile et elle aura besoin d'être soutenue dans sa prise de fonction. L'avantage est la connaissance de l'association, de son histoire et de la crise récente, sa connaissance des enjeux politiques et techniques, sa connaissance des quartiers, du public et des acteurs de terrain. En l'intégrant directement dans un comité de direction et en formation CAFERUIS, cette faiblesse peut devenir une force pour l'association. L'enjeu est de stabiliser une équipe en lui proposant un accompagnement de proximité.

3.5.2 Modifier les critères de recrutement des éducateurs

L'objectif est de renforcer la fonction éducative en recrutant un personnel diplômé. Le second critère concernera le parcours professionnel : expérience dans le monde marchand, en animation de quartier ou comme médiateur (connaissance de la politique municipale, encadrement de groupes de jeunes), en protection de l'enfance (ASE, AEMO, MECS). L'objectif est d'avoir une équipe opérationnelle rapidement.

3.5.3 Augmenter le nombre de postes

Sans poste supplémentaire, l'association n'a aucun moyen de répondre aux nouvelles attentes des jeunes, de nos partenaires ou de la municipalité. Je budgèterai deux postes éducatifs de plus en 2017. La réduction du nombre de secteurs ne paraît pas pertinente au regard des enjeux politiques et de l'augmentation de l'errance sur le centre-ville, aux abords de la mairie centrale.

3.5.4 Revoir le contrat de travail des éducateurs

Dans le contrat de travail (art. 3), il est important de signifier que la réflexion d'équipe, le rendu compte à son chef de service, la coordination avec ses collègues, le travail en

binôme, la présence aux réunions, le travail collectif et individuel et la réalisation d'écrit individuel sont une nécessité pour favoriser la qualité de service, l'évaluation de l'accompagnement et éviter l'isolement des salariés. Un éducateur en effet ne travaille pas seul et fait partie d'un collectif de travail. Ma responsabilité est d'éviter que le climat social ne se dégrade et que chaque salarié se sente en sécurité.

Concernant le travail de rue, il est important d'indiquer que l'éducateur de rue doit être présent aux « heures de présences des jeunes » et de façon régulière. Derrière cette phrase, c'est mettre en avant la logique même de la prévention spécialisée : se rendre disponible pour s'adapter au rythme des jeunes, ce qui nécessite d'être présent en soirée et le weekend pour mieux comprendre comment les jeunes s'organisent, mais aussi d'adapter les horaires en fonction des saisons. L'organisation de ces temps de présence est de la responsabilité de la direction et de la mise en œuvre opératoire du chef de service. C'est en connaissance de cause que la personne doit signer son contrat de travail.

3.5.5 Mettre en place des fiches de poste

La réalisation de la fiche de poste permettra de resituer chacun dans sa fonction quelle que soit sa place dans la hiérarchie. Elle définit les tâches qui sont attendues de l'employeur. Elle n'est pas obligatoire. Mais elle peut être adaptée à chaque territoire en fonction du public, des groupes, des partenaires présents, des activités, etc. Je suis pour poser une règle écrite concernant la gestion de caisse (avance régie aux éducateurs), l'utilisation des véhicules personnels et professionnels, et pour définir les attentes en termes de travail de rue, d'accompagnement individuel, de réunion, etc. La réunion de fonctionnement est une réunion d'organisation de l'activité, de réception des fiches horaires, etc. Les réunions éducatives et les séances d'appui à la pratique ne sont pas des réunions d'information, mais d'échange entre professionnels dans le cadre des projets individualisés, d'actions de groupe ou collectives. Un salarié qui refuse de partager les informations avec ses collègues fait dysfonctionner le travail de diagnostic territorial et l'accompagnement individuel. Chacun pourra faire référence à ce document écrit auquel il a participé dans sa conception.

3.5.6 Mettre à jour le DUERP

La question des risques psychosociaux s'est posée de façon brutale à l'association. Cette question n'avait jamais été débattue en équipe et avec le CA. Le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) est un moyen pour faire adhérer l'ensemble des professionnels à une démarche de prévention pour supprimer le risque à sa source. Plusieurs risques peuvent être identifiés : travail de rue, accueil au local, dispersion géographique de l'équipe, changement de méthode de travail, travail dans l'urgence, réorganisation du service, exigence émotionnelle pour accueillir un public en

souffrance, solution difficile à trouver pour stabiliser la situation, augmentation des délais d'accueil et exigence accrue des partenaires. Ces constats présentent pour l'employeur des réels risques psychosociaux. Le burnout est défini par l'INRS comme « un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante⁷⁵ ». Par ailleurs, l'augmentation du nombre de chantiers de remobilisation expose les éducateurs à des troubles musculo squelettiques qui représentent la première cause de maladie professionnelle en France (posture mal adaptée, froid, effort physique), mais aussi des risques de violence physique et verbale lorsque le chantier a lieu sur le quartier (intimidation des jeunes, habitant mécontent).

Je mènerai un travail avec la médecine du travail, partenaire essentiel pour améliorer la santé au travail et proposer des formations adaptées : visites médicales, conseils, visites des locaux, formation geste et posture, etc. Je mettrai en place des fiches/incidents en distinguant : les locaux, les véhicules, l'accueil au siège, l'accueil au local, l'accueil sur le bus, le travail de rue, les chantiers. Je suivrai un tableau de bord pour les arrêts maladies quelle que soit leur durée, les absences injustifiées et je serai vigilant à la durée de travail hebdomadaire et au temps de récupération. Le recentrage de l'activité sur le siège, la déssectorisation et la planification des activités et des projets réduiront les risques d'isolement et la pression des partenaires. Le local éducatif sera dédié uniquement au projet éducatif ou de coopération avec les partenaires. Les permanences seront supprimées pour permettre une implication plus importante auprès des acteurs de terrain sur les quartiers d'intervention. La réécriture du projet d'établissement permettra de développer un intérêt collectif pour le travail des uns et des autres, rendre son efficience au travail en binôme et aux réunions. Des conférences ou formations courtes avec le CNLAPS seront proposées aux salariés qui ne sont pas inscrits sur une formation longue. Ces temps permettront d'améliorer la qualité de l'intervention, de compléter sa formation initiale et de prendre du recul sur le travail quotidien.

3.5.7 Conduire le changement par la formation

Trois niveaux sont à prendre en compte : les formations sur site, les formations courtes individuelles d'adaptation à la fonction et les formations qualifiantes. Je travaillerai avec chaque salarié leur opportunité et la faisabilité au regard de la fiche de poste dans le cadre des entretiens professionnels prévus par la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle et la démocratie sociale. Lors du recrutement d'un éducateur, je ferai le point avec lui sur ses compétences. En effet, pour atteindre les objectifs du service et

⁷⁵ <http://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout>

transformer les pratiques et la culture de l'équipe, plusieurs compétences sont à développer.

Lors du recrutement d'un éducateur, il est rare que celui-ci soit compétent en prévention spécialisée. Pour mener des projets collectifs avec les habitants et les partenaires, chaque éducateur se formera au diagnostic territorial, à la démarche de projet, au travail de rue dès la première année, ce qui permettra de développer une culture commune autour du projet et facilitera le management du chef de service. Le CNLAPS propose des formations de 3 à 5 jours sur ces différentes thématiques.

Avec l'augmentation du travail administratif, une formation aux écrits professionnels sur site impliquant toute l'équipe se déroulera en octobre et novembre 2016 avec l'entreprise « Valeur Sud ». Elle permettra de travailler sur notre projet d'établissement, sur des comptes rendus écrits de terrain afin de répondre aux enjeux de contrôle et d'évaluation, mais aussi de mettre en place des modèles pour répondre à chaque interlocuteur. Il s'agit aussi de réduire le temps de réalisation pour améliorer la coopération interne et externe.

Le module d'accueil prévention spécialisée 92 est mené sur 5 jours et vise plusieurs objectifs pour permettre aux éducateurs de mieux intégrer le cadre légal d'exercice de la prévention spécialisée et les spécificités du département, échanger sur les pratiques avec des salariés d'autres associations, développer une culture commune et ouvrir la voie de la formation professionnelle pour les éducateurs non diplômés.

Pour valoriser le travail de rue et de présence sociale, je proposerai aux trois autres directeurs (Nanterre et Suresnes) une formation collective sur le travail de rue dans les quartiers. Cette formation permettra aux équipes de créer des outils communs de recueil de données et d'échanger sur leurs pratiques en fonction des particularités des différents territoires d'intervention. Ce moment permettra aussi d'aborder la création d'un dispositif passerelle de remobilisation, notre place dans les dispositifs, etc. Cette formation collective peut être réalisée par le sociologue Thomas Sauvadet à raison de 4 journées de travail réparties de janvier à avril 2017.

Cette coopération avec les autres équipes me permettra de maintenir les séances de soutien à la pratique menées par la psychologue. Les éducateurs ont en effet besoin de prendre du recul par rapport au vécu des jeunes.

3.5.8 Le budget

Je conclurai cette partie par la question des moyens financiers pour réaliser les évolutions nécessaires.

Au niveau des produits

- L'autorité de tarification a accepté que les excédents des années précédentes soient provisionnés pour recruter dès la rentrée 2016 un contrat de professionnalisation et un stagiaire éducateur pour un montant de 23 168 €.
- L'augmentation du nombre de chantiers annuels a nécessité une subvention supplémentaire du Département pour un montant de 2 200 € pour financer les bourses à projet.
- Pour le développement des projets collectifs sur les quartiers d'intervention, la ville nous a versé une subvention supplémentaire d'un montant de 9 700 €.
- La recherche de financement complémentaire a permis d'augmenter les ressources de l'association:
 - Le commissariat général à l'égalité des territoires : 1 200 € par dossier
 - L'APES : 2 000 € par an
 - La mutualisation des transferts avec le service jeunesse permet de réduire le coût en charge de personnel et de partager les frais (essence, alimentation, activité).

Au niveau des charges

- La mise en place du module d'accueil pour les décrocheurs dans le cadre d'une convention de partenariat avec la ville et le conseil départemental a nécessité d'engager des travaux de rénovation et de renouvellement au local éducatif pour sécuriser les espaces et aménager les locaux pour un montant de 13 502 €.
- Deux postes d'éducateurs spécialisés avec expérience seront budgétés pour un montant de 80 500 €
- La formation aux écrits professionnels est intégralement prise en charge par UNIFAF pour un montant de 5 000 €.

Conclusion

Malgré la situation actuelle de la prévention spécialisée qui est contestée par les pouvoirs publics, je reste convaincu que ce modèle est le meilleur moyen pour rencontrer des jeunes qui n'ont plus confiance dans les institutions. Je pense cependant que je dois avec le président réfléchir à un plan de communication auprès des pouvoirs élus pour mettre en valeur tout le travail quotidien des professionnels. Même si la discrétion est au fondement de nos pratiques pour rester en lien avec les jeunes les plus difficiles ; il est urgent de faire valoir ce travail de proximité. Sans cette proximité et cette responsabilité vis-à-vis de la population, aucun travail éducatif ne serait possible. Mon engagement vise aussi à donner la parole à ceux qui ne l'ont pas pour leur permettre de reprendre le contrôle de leur vie, d'être moins en attente vis-à-vis de la puissance publique et de se sentir responsables des autres et de ce qui leur arrive.

J'ai conscience que la reconfiguration du territoire modifie la culture et les pratiques de l'équipe. Le projet d'intervention porte toujours sur un quartier délimité : les éducateurs de rue doivent identifier seuls leur public pour apporter une modification du comportement et du milieu social. Ce qui change, c'est l'extension du territoire d'action, ce qui augmente la mobilité géographique pour construire de nouvelles coopérations afin d'accompagner physiquement au mieux les jeunes qu'ils rencontrent. Ils doivent rester positionnés pendant toute la durée du parcours pour éviter de reproduire l'échec. Ce travail de mobilisation et d'adhésion va nécessiter de modifier la stratégie d'intervention en créant un collectif dans chaque quartier pour modifier les représentations de tous les acteurs.

Ma stratégie de direction vise par ailleurs à favoriser la participation des habitants, des jeunes et des partenaires pour mettre en place un processus d'évaluation concerté. C'est un changement global que je recherche, même si dans un premier temps l'appropriation de l'équipe est fondamentale pour la réussite du changement. Le projet d'établissement doit s'appuyer à la fois sur un diagnostic interne et externe pour lui donner sa légitimité et permettre une adaptation des pratiques et de notre fonctionnement.

Aujourd'hui, mon rôle est d'avoir une connaissance fine du territoire et d'être au plus près de la gouvernance associative et de l'équipe technique pour rester à l'écoute des changements et des nouveaux besoins pour construire ma stratégie de direction. Il est vrai que mes fonctions m'ont progressivement éloigné du terrain mais je continue à être à l'écoute du quotidien des éducateurs et de leurs difficultés. Aujourd'hui, je ne suis plus en contact avec les jeunes et les habitants, sauf à certaines occasions. Je crois en effet que le travail éducatif sur les quartiers permet à l'association d'être visible et reconnue par la municipalité, le Conseil Départemental et les partenaires techniques.

Ma stratégie de direction vise à impliquer les administrateurs bénévoles, le chef de service et les éducateurs pour améliorer la coopération interne et externe, réactualiser le projet d'établissement et le projet d'intervention. Je dois en effet créer une dynamique de travail entre les niveaux politique, stratégique et opérationnel de l'association tout en restant vigilant au climat social. Les réunions doivent permettre à chacun d'exprimer son point de vue et de mieux comprendre les enjeux liés à chaque niveau de l'organisation. Le comité de direction, les réunions de bureau, les rencontres régulières avec le président et le chef de service sont des moments pour poser les problèmes, les analyser et apporter des réponses. Je suis responsable de la communication entre ces différents niveaux.

J'ai conscience que l'association doit prendre en compte dans son projet d'établissement et ses modalités d'intervention la politique communale, départementale, et celle propre aux politiques transversales de l'état. Mon rôle de directeur est d'avoir un système de veille pour être en mesure d'informer la gouvernance associative et l'équipe technique pour améliorer les réponses apportées aux jeunes et aux familles. Je dois donc représenter l'association dans toutes les instances partenariales pour comprendre les attentes des élus et des institutions en terme d'évolution de l'action de prévention spécialisée et de repositionnement stratégique de l'association sur le territoire.

La situation actuelle n'est pas simple pour les association de prévention spécialisée qui doivent repenser leur stratégie politique : rattachement possible de la prévention spécialisée à la Métropole (ce qui impliquerait une sortie possible du dispositif de protection de l'enfance), mutualisation, action au niveau d'un territoire plus large, accompagnement tout au long du parcours du jeune, inscription dans les dispositifs multi partenariaux d'évaluation et d'accompagnement, etc., c'est ce qui semble se dessiner pour accompagner des jeunes en difficultés.

En termes de perspectives, je pense que trois scénarios s'offrent à la prévention spécialisée : la création d'un groupement de coopération comme je le propose, une municipalisation de la prévention spécialisée, une fusion absorption à l'échelle de chaque EPT autour d'une seule association.

Bibliographie

Ouvrages :

- BERNOUX P., Sociologie du changement, Paris : Seuil, 2010, 304 p.
- BOUQUET B., DRAPERI J.F., JAEGER M., Penser la participation en économie sociale et en action sociale, Paris : Dunod, 2009, 277 p.
- CROZIER M., L'acteur et le système, Ed du Seuil, 1977, 436 p.
- DHUME SONZOGNI F., Du travail social au travail ensemble, Paris :ASH, 2010, 206 p.
- DICTIONNAIRE CRITIQUE D'ACTION SOCIALE, Normandie : collection travail social, 3^{ème} édition, 436 p.
- FOUDRIAT M., Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, 2011, 313 p.
- FOUDRIAT M., Sociologie des organisations, Espagne : Pearson, 2011, 3^{ème} édition, 372 p.
- GACOIN D., Conduire des projets en action sociale, Paris : Dunod, 2006, 252 p.
- GONTCHAROFF G., L'Odyssée municipale, la reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative, Tome 8, Paris : 2001, 326 p.
- JANVIER R., Éthique de direction en institution sociale et médico-sociale, Domont : ESF, 2015, 2^{ème} éditions, 127 p.
- LAPRIE B., MINANA B., BRISSONNET C, BECKER J.C., Projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser, , Italie :ESF, 3^{ème} édition, 2004, 251 p.
- LE GOAZIOU., Eduquer dans la rue, Rennes : Presses de l'EHESP, 2015, 125 p.
- LEFÈVRE P., (avec la collaboration de SCANDELLARI T.), Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, Paris: Dunod, 4^e édition, 2016, 406 p.
- LEPOUTRE David., Cœur de banlieue, Codes, rites et langages, Paris : 1997, Odile Jacob, 453 p.
- BAGLA L., sociologie des organisations, Paris : La Découverte, 2009, 108 p.
- MARWAN M., La formation des bandes. Entre la famille, l'école et la rue, Paris : PUF, 2011, 453 p.
- MIRAMON J.M, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, 2009, 149 p.
- Sous la direction de BOUQUET B (Ouvrage collectif.), La prévention : concept, politique, pratique en débat. Paris : L'Harmattan, 181 p.
- ROPER S P., VERNEY P., La prévention spécialisée, un projet coopératif, Perspectives sociales, 2008
- SAUVADET T., Le capital guerrier, concurrence et solidarité entre jeunes de cité, Paris : Armand Colin, 2006, 303 p.

TÊTARD F., PEYRE V., Des éducateurs dans la rue. Une Histoire de la Prévention spécialisée, Éd. La Découverte, 2006

Lois, décrets, circulaires

Arrêté de 1972

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

www.legifrance.gouv.fr: Loi portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal

Sites internet

www.anesm.gouv.fr: la question éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux octobre 2010

Vulbeau Alain, « Contrepoint – Territoire : espace vécu, espace politique », *Informations sociales* 5/2013 (n° 179) , p. 69-69. URL : www.cairn.info/revue-informations-sociales-2013-5-page-69.htm

Jourdain Anne, Naulin Sidonie, « Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu », *Idées économiques et sociales* 4/2011 (N°166), p. 6-14. URL : www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2011-4-page-6.htm

Rapport du ministère de l'Éducation nationale sur la lutte contre le décrochage scolaire : <http://www.education.gouv.fr/cid55632/la-lutte-contre-le-decrochage-scolaire.html>

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/Valeur-du-diplome-place-et-role-dans-les-parcours-scolaires-et-professionnels>

<http://www.hauts-de-seine.fr>, Schéma départemental de prévention et de protection de la jeunesse 2012-2016

Revues

Leroy C., Le décrochage scolaire, *Sciences humaines*, n ° 242, novembre 2012

Lien social, n° 1176 du 7 au 20 janvier 2016

Liste des annexes

Annexe 1 : Les principes de la prévention spécialisée selon l'arrêté de 1972

Annexe 2 : Implantation territoriale des associations et des services de prévention socio-éducative dans le département du 92

Annexe 3 : Données 2015, vision d'ensemble du public et des actions menées par l'AP SIS

Annexe 4 : Augmentation du travail administratif

Annexe 5 : La Métropole du Grand Paris

Annexe 6 : Cartographie de la ville de Rueil-Malmaison

Annexe : Organisation du service

Annexe : Les quartiers d'intervention

Annexe 8 : Données générales sur la population

Annexe 9: Évolution du public

Annexe 11: Données générales, la prévention spécialisée dans le 92

Annexe 12 : Proposition pour construire un référentiel des méthodes et des modes d'intervention

Annexe 13 : Proposition pour formaliser le projet d'intervention

Annexe 14: Calendrier du plan d'action

Annexe 1 : Les principes de la prévention spécialisée⁷⁶

L'absence de mandat nominatif : les acteurs de la prévention spécialisée interviennent sans que cela nécessite qu'ils soient mandatés nominativement, c'est-à-dire par une décision de prise en charge émanant d'une autorité administrative ou judiciaire. Il s'agit de recueillir l'adhésion de la personne avant toute intervention même si elle est orientée par les institutions partenaires de l'association.

La libre adhésion : chaque jeune est libre d'adhérer, d'ignorer ou de refuser la relation éducative proposée par l'éducateur de prévention spécialisée. Ce principe exprime la démarche d' « aller vers » en respectant le temps nécessaire à l'établissement d'une relation. Il est le garant d'une libre acceptation de l'offre éducative adaptée et concertée avec le jeune concerné dans le cadre du consentement éclairé.

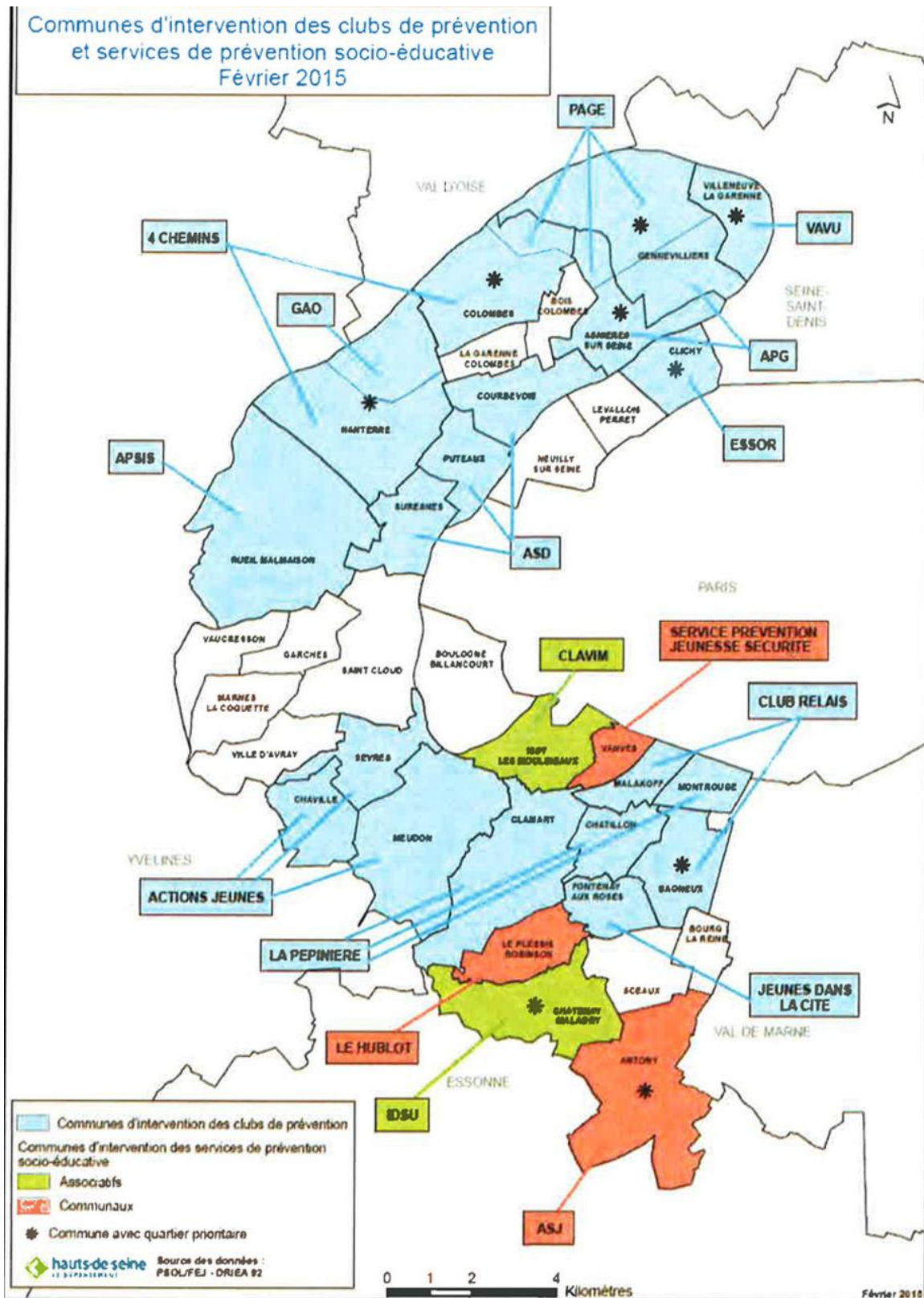
Le respect de l'anonymat : l'exigence de discrétion du travailleur social à l'égard des autorités de contrôle garantit la crédibilité et l'efficacité d'une action basée sur la confiance.

L'inter-institutionnalité et le partenariat : « l'action éducative de ces organismes est conduite en collaboration avec les services sociaux, les groupements et établissements socio-éducatifs et culturels ». « Prévenir la marginalisation et faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles » nécessite la connaissance et l'inscription de l'équipe de prévention spécialisée dans la dynamique d'un réseau social local. Il n'est pas possible pour les éducateurs d'agir seuls. Le partenariat est indispensable, mais doit rester souple et adapté à l'évolution des publics comme le souligne le principe suivant.

La non institutionnalisation des actions : Ce principe garantit la souplesse d'intervention, la mobilité et l'adaptabilité aux problèmes rencontrés sur le secteur d'implantation. Des activités « passerelle » existent dans le département afin de faciliter l'insertion des jeunes au sein des dispositifs de droit commun. Si des expérimentations sont mises en œuvre par les clubs de prévention et les services socioéducative, elles peuvent être pérennisées au regard d'une évaluation du dispositif créé ou transférées à des dispositifs de droit commun ou associatif.

⁷⁶ <http://www.hauts-de-seine.fr>, cadre de référence de la prévention spécialisée dans le 92, p 10

Annexe 2: Implantation territoriale des associations et des services de prévention socio-éducative (conseil départemental, 27/2/2015)



Annexe 3 : Données 2015, vision d'ensemble du public et des actions menées par l'AP SIS⁷⁷

Les clubs de prévention spécialisée et les services de prévention socioéducative disposent d'un rapport d'activité normalisé ainsi que d'une grille statistique type. Le renseignement de chaque indicateur s'effectue à partir d'un glossaire commun et du projet d'intervention renouvelable chaque année. L'analyse de ses grilles permet de donner une vision d'ensemble du public rencontré (voir annexe 11).

		Données en nombre	Données en %
Suivi individuel cf. définition du glossaire	Nombre total de jeunes suivis individuellement dans l'année	150	
	dont nombre de jeunes accompagnés avec un projet éducatif	150	
	dont nombre de jeunes accompagnés sans projet éducatif	0	
Répartition des jeunes suivis par tranche d'âge (nombre et %) cf. définition du glossaire	jeunes de - de 11 ans	0	
	jeunes de 11-16 ans	24	16 %
	jeunes de 16-18 ans	22	15 %
	jeunes de 18-21 ans	70	46 %
	jeunes de 21-25 ans	34	23 %
Répartition entre les sexes, déclinée par tranche d'âge (nombre et %) (calcul du % par rapport à la totalité des filles suivies)	Total des filles	58	39 %
	filles de - 11 ans	0	
	filles de 11-16 ans	4	7 %
	filles de 16-18 ans	15	26 %
	filles de 18-21 ans	27	46 %
	filles de 21-25 ans	12	21 %
Niveau de formation (catégories de l'éducation nationale et des maisons de l'emploi) des jeunes suivis de 16 ans et plus (nombre et %)	niveau 6 (sans diplôme ou brevet des collèges) et niveau 5 bis (CAP-BAC PRO non obtenu)	103	69 %
	niveau 5 (CAP-BAC PRO)	47	31 %
	niveau 4 (bac général obtenu)	0	0 %
	niveau 3 (diplômes obtenus de niveau bac + 2) et niveaux 1 et 2 (diplômes obtenus de 2nd ou 3ème cycle universitaire ou diplômes de grande école)	0	0 %
	logement dans la famille	43	94 %

⁷⁷ <http://www.hauts-de-seine.fr>, cadre de référence de la prévention spécialisée, standardisation des rapports d'activité à partir d'une grille statistique type

Mode d'hébergement (nombre et %) (calcul du % par rapport à la totalité des jeunes suivis de la tranche d'âge)	Mode d'hébergement des - de 18 ans	logement autonome (seul ou en colocation)		%
		logement transitoire (FJT ou CHRS)	1	2 %
		sans hébergement et hébergement précaire (logement précaire, hôtel)	2	4 %
	Mode d'hébergement des + de 18 ans	logement dans la famille	54	52 %
		logement autonome (seul ou en colocation)	2	2 %
		logement transitoire (FJT ou CHRS)	10	10 %
		sans hébergement et hébergement précaire (logement précaire, hôtel)	38	36 %
situation socioprofessionnelle (nombre et %) (calcul du % par rapport à la totalité des jeunes suivis de la tranche d'âge)	situation socioprofessionnelle des - de 16 ans	scolarisés	14	58 %
		en décrochage scolaire	7	29 %
		en formation	3	13 %
	situation socioprofessionnelle des + de 16 ans	scolarisés ou étudiants	23	18 %
		en formation	21	17 %
		en emploi	23	18 %
		sans emploi	59	47 %
situation familiale (nombre et %) (calcul du % par rapport à la totalité des jeunes suivis de la tranche d'âge)	situation familiale des - de 18 ans	célibataires	46	100 %
		en couple	0	
		en couple avec enfant	0	
		parents isolés	0	
	situation familiale des + de 18 ans	célibataires	92	88 %
		en couple	2	2 %
		en couple avec enfant	2	2 %
		parents isolés	8	8 %
problématiques identifiées dans le parcours de chaque jeune suivi (en sachant que le jeune peut avoir une ou plusieurs problématiques) (nombre et %)	insertion professionnelle / formation	109	73 %	
	décrochage scolaire / risque de décrochage scolaire	51	34 %	
	hébergement / accès au logement	58	39 %	
	justice	42	28 %	
	accès aux droits	44	29 %	
	santé	45	30 %	
	conduites à risques	62	41 %	
	difficultés familiales	88	59 %	
difficultés financières	57	38 %		
nombre de jeunes rencontrés dans le cadre du travail de rue et ne bénéficiant d'aucun suivi (suivi individuel et/ou action collective)	cf. définition du glossaire	181		
nombre moyen de jeunes en suivi individuel par éducateur	nombre total de jeunes en suivi individuel / nombre d'éducateurs (nombre d'E.T.P. réalisé : hors absences maladie, maternité, formation, et hors vacances de postes)	21		
taux de renouvellement des suivis (en %)	jeunes dont le suivi a débuté dans l'année / nombre total de jeunes en suivi individuel	61	41 %	
Origine des suivis (nombre et %)	jeunes suivis rencontrés directement (dans le travail de rue, par les permanences d'accueil, ou lors d'actions collectives)	100	66 %	

	jeunes suivis rencontrés via un partenaire	28	19 %
	Jeunes suivis rencontrés via le bouche à oreille (autre jeune, adulte relais...)	22	15 %
suivis conjoints avec des partenaires mandatés (le jeune peut bénéficier d'un suivi avec un ou plusieurs de ces partenaires)	suivis conjoints avec l'A.S.E. (dont les établissements et services habilités)	9	
	suivis conjoints avec l'E.D.A.S	8	
	suivis conjoints avec les S.P.I.P.	11	
	suivis conjoints avec la P.J.J.	7	
suivis en partenariat (le jeune peut bénéficier d'un suivi avec un ou plusieurs de ces partenaires)	suivis en partenariat avec l'Éducation nationale	39	
	suivis en partenariat avec les services de santé	28	
	suivis en partenariat avec les structures d'accompagnement à l'insertion professionnelle (ex: Mission locale, Espace dynamique d'insertion)	105	
	suivis mobilisant d'autres partenaires (à préciser dans le rapport d'activité)	135	
Types d'aides individuelles sollicitées pour les jeunes suivis	F.I.J.	33	
	Aides de la C.A.F.	14	
	R.S.A.	1	
	CIVIS	32	
	Aides du C.C.A.S.	6	
	Aides des associations caritatives	46	
	Autres types d'aides (à préciser dans le rapport d'activité)	28	
Nombre de jeunes concernés par les actions collectives (cf. définition du glossaire)	nombre total de jeunes ayant participé à au moins une action collective (chaque jeune n'est comptabilisé qu'une fois)	305	
	nombre de jeunes ayant participé à une seule action collective	133	
Nombre de jeunes inscrits au DIFCAM (Dispositif de Formation à la Conduite et d'Aide à la Mobilité)	nombre total de jeunes inscrits dans l'année	4	
Part du temps de travail consacré au travail de rue (en %)	sur l'année, pourcentage du temps de travail des éducateurs consacré au travail de rue	26 %	
Part du temps de travail consacré aux suivis individuels (en %)	sur l'année, pourcentage du temps de travail des éducateurs consacré aux accompagnements individuels	28 %	
Part du temps de travail consacré aux actions collectives (en %)	sur l'année, pourcentage du temps de travail des éducateurs consacré aux actions collectives	19 %	
Part du temps de travail consacré aux réunions institutionnelles et au montage de projets (en %)	sur l'année, pourcentage du temps de travail des éducateurs consacré aux réunions institutionnelles et au montage de projets	21 %	
Travail autour de l'insertion professionnelle et/ou la formation	Jeunes accompagnés en suivi individuel	109	
	par des actions collectives	89	
Prévention du décrochage scolaire	Jeunes accompagnés en suivi individuel	51	
	par des actions collectives	120	
Travail autour de	Jeunes en suivi individuel	58	

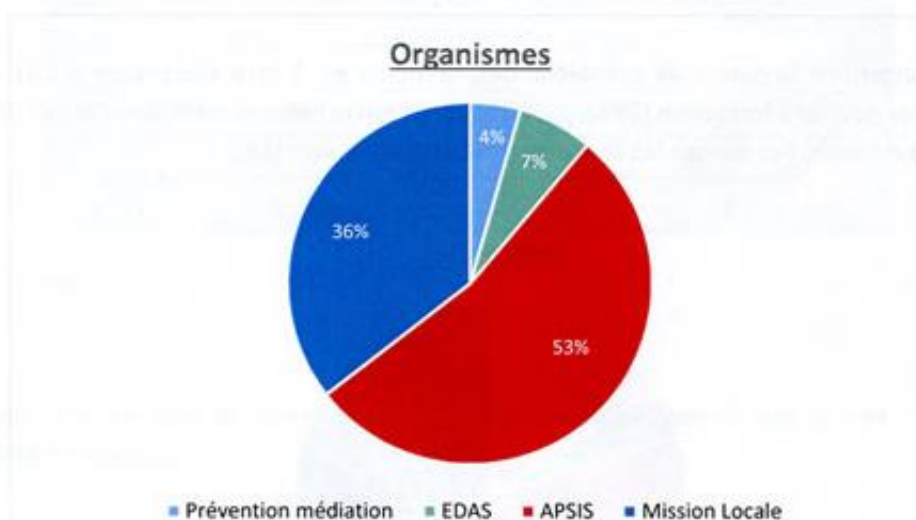
L'hébergement et l'accès au logement	accompagnés	par des actions collectives	31	
Travail autour des difficultés familiales	Jeunes accompagnés	en suivi individuel	88	
		par des actions collectives	40	
Travail autour de l'accès aux droits	Jeunes accompagnés	en suivi individuel	44	
		par des actions collectives	10	
Prévention des conduites à risques	Jeunes accompagnés	en suivi individuel	62	
		par des actions collectives	28	
Travail autour de l'accès aux soins	Jeunes accompagnés	en suivi individuel	45	
		par des actions collectives	6	
Travail autour des difficultés financières	Jeunes accompagnés	en suivi individuel	57	
		par des actions collectives	19	
Travail autour des problématiques liées à la justice	Jeunes accompagnés	en suivi individuel	42	
		par des actions collectives	18	

Annexe 4 : Augmentation du travail administratif

- **Bilan de la commission locale d'insertion jeune 2015: réalisé par le service action sociale et insertion (CCAS) le 2 juin 2016**

En 2015, 45 dossiers ont été présentés en Commission Locale d'Insertion Jeunes.

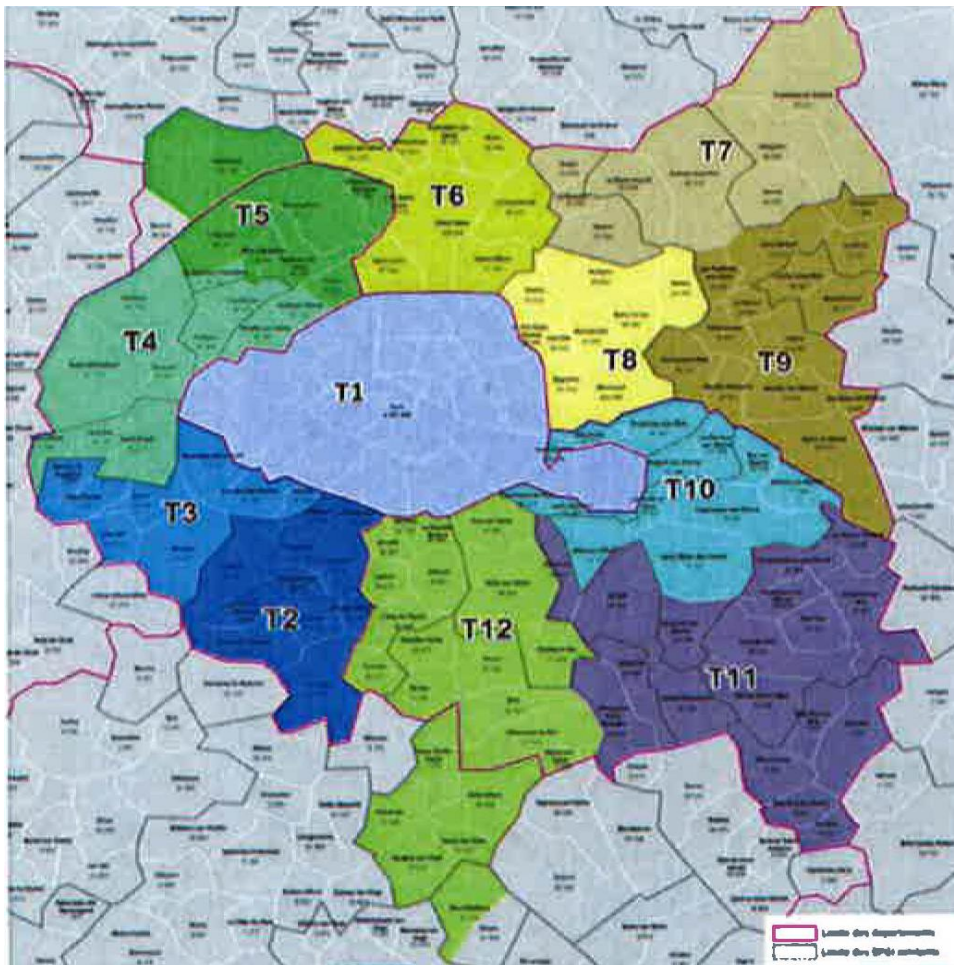
Ces dossiers ont été instruits par 4 organismes sur la commune de Rueil-Malmaison, à savoir l'A.P.S.I.S. (53%), la Mission Locale (36%), l'E.D.A.S. (7%) et le service de Prévention-Médiation (4%).



Concernant la nature de ces demandes, la moitié est à titre alimentaire (51%), une autre partie pour une formation (29%), puis une partie mixte hébergement/alimentaire (16%) et enfin la minorité des demandes concerne l'hébergement seul (4%).

- **Voir aussi dans le document qui précède** : types d'aides individuelles sollicitées pour les jeunes suivis. Il donne un aperçu du nombre de dossiers administratifs que l'équipe est amenée à réaliser. Il faut y ajouter les demandes de SIAO et leur renouvellement, mais aussi les demandes pour le 115, les dossiers de surendettement, etc.

Annexe 5: La Métropole du Grand Paris

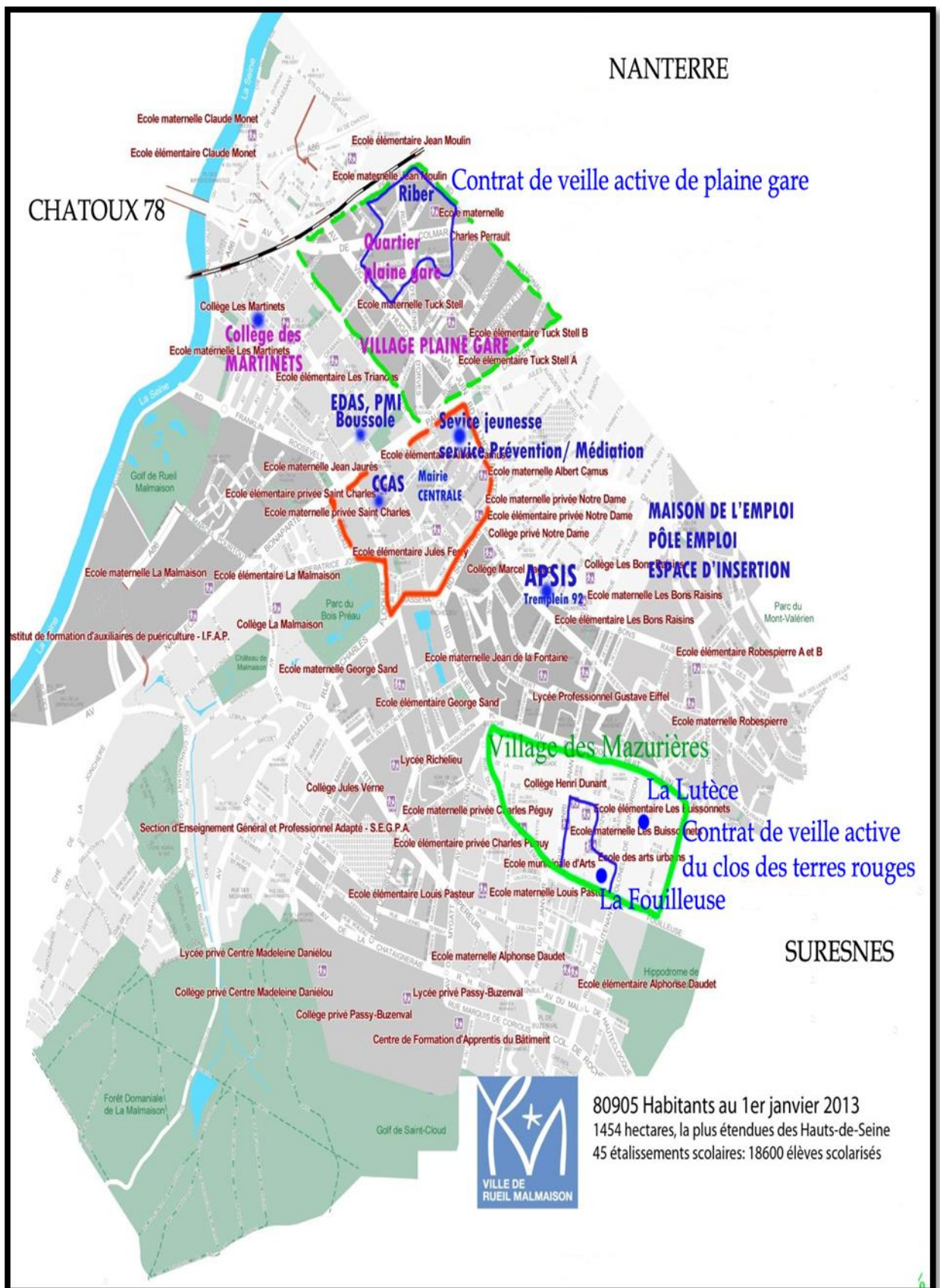


	Nbre de communes	Population totale INSEE 2012	Superficie (km ²)	Conseillers métropolitains	Nbre con métropolitains territoria
T1 - Paris	1	2 269 886	105,4	62	169
T2 -	11	394 097	47,0	11	80
T3 - GYPO	8	314 621	36,7	10	78
T4 -	11	568 139	59,4	14	90
T5 -	7	434 977	49,7	10	80
T6 - Plaine Commune	9	414 806	47,4	12	80
T7 -	8	349 133	78,1	9	72
T8 - Est Ensemble	9	402 477	39,2	10	80
T9 -	14	395 323	71,6	14	80
T10 -	13	305 372	56,3	15	90
T11 -	18	331 647	113,9	19	74
T12 -	22	632 287	109,5	23	92

Carte des Territoires (12)

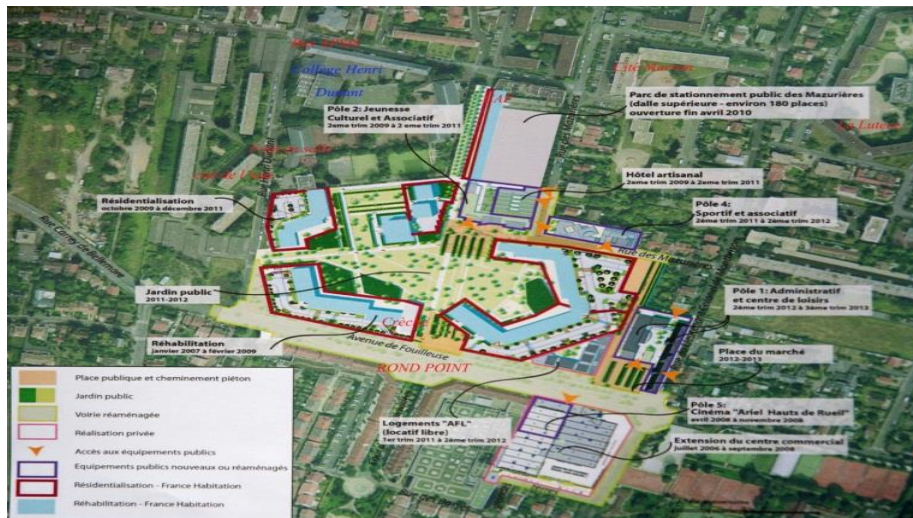
CE 16 juillet 2015  M
LE GRAND PARIS
RÉGION DE PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Annexe 6 : Cartographie de la ville de Rueil-Malmaison

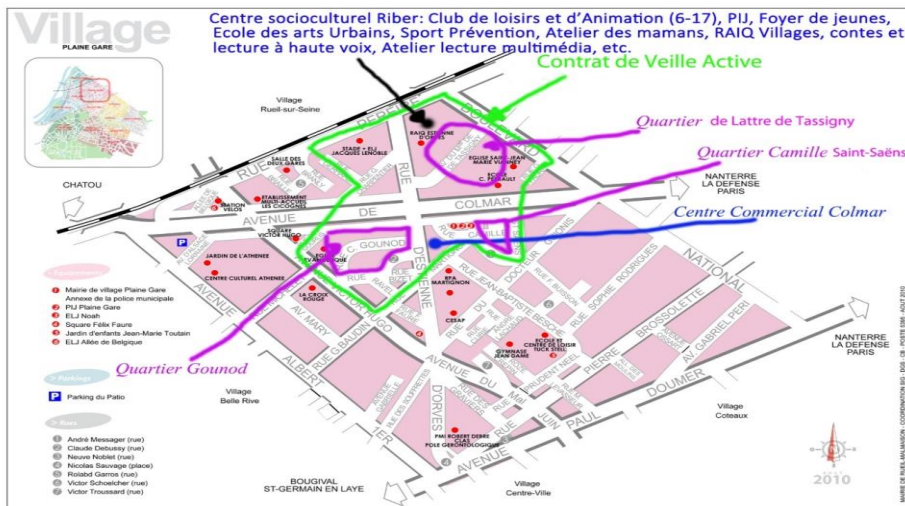


Annexe 7: Les quartiers d'intervention

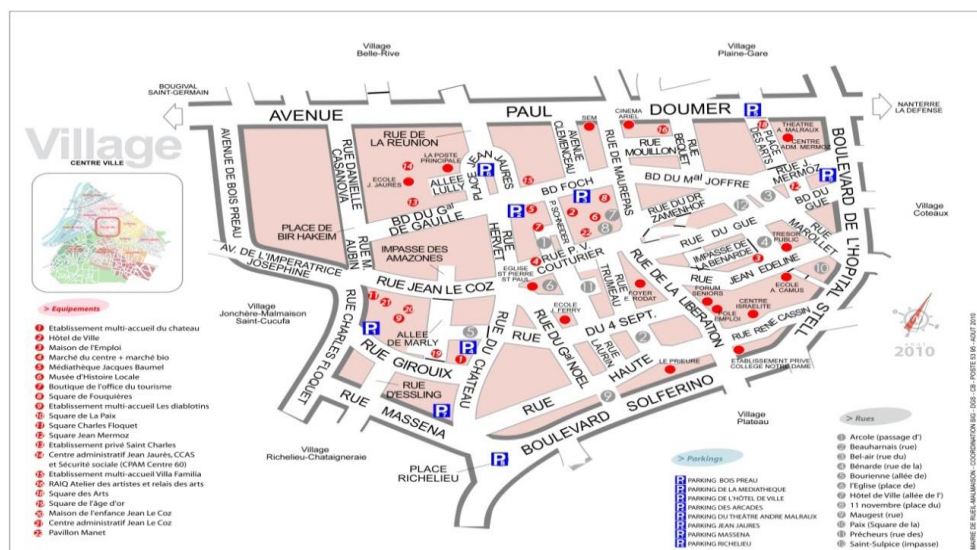
• Quartier de la fouilleuse



• Plaine gare



• Centre-ville



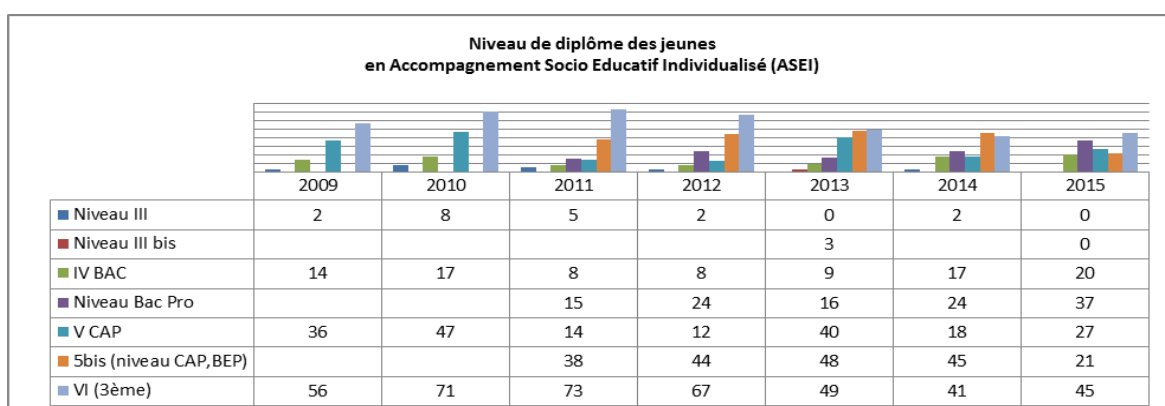
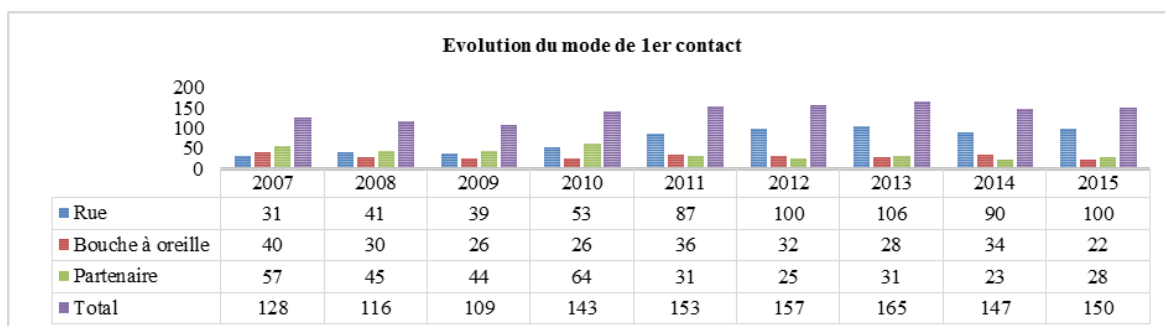
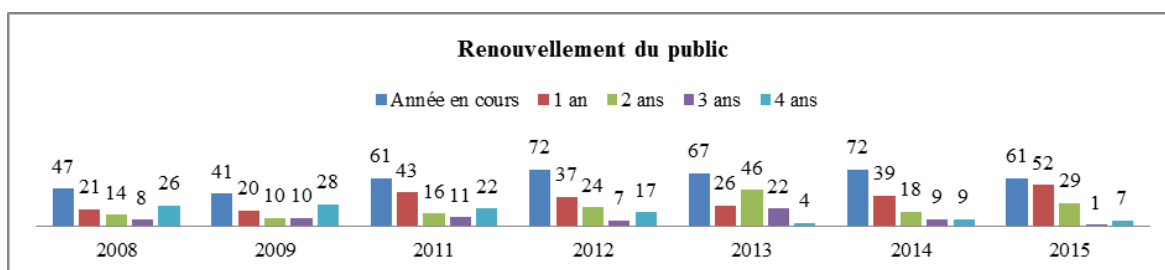
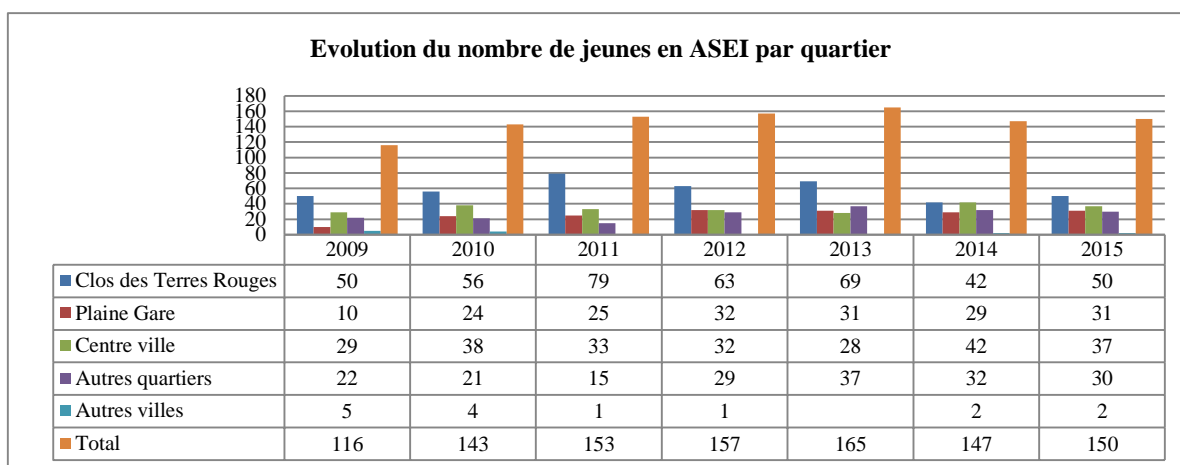
Annexe 8 : Données générales sur la population

J'ai réalisé ce tableau à partir des données générales transmises lors du renouvellement du diagnostic pour la signature du contrat de veille active sur les quartiers du clos des terres rouges et de plaine gare en 2015.

	Rueil-Malmaison	Clos des Terres Rouges	Plaine Gare
Population	79 855	2430 (3 % pop. Ville)	5670 (7 % pop. Ville)
Indice de jeunesse	1,4	2,2	1,8 En augmentation
Part de la population étrangère	7,6 %	20,7 % +14,8 % par rapport à 2006	11 % +34 % par rapport à 2006
Taux de chômage des 15-24 ans	20 %	40 % (29 % sur le village des Mazurières)	16,5 %
Part de 18-24 ans scolarisés	65 %	34 %	64 %
Part des 15 ans ou plus qui ont quitté le système scolaire sans diplôme	10 %	37 % (18 % sur le village des Mazurières)	16 %
Part des 15 ans et plus non scolarisés avec un niveau supérieur à Bac plus 2	36 %	9 % (22 % sur le village des Mazurières)	22 %
Part des moins de 20 ans	26,70 %	30,06 %	27,80 %
Part des plus de 60 ans	18,8 %	14 %	15,30 %
Part des 65 ans et plus	13,7 %	9,7 %	11 %
Part des 75 ans et plus	7,6 %	4,5 %	7 %
Part des familles monoparentales	23,6 %	40,5 %	36,3 %
Part des familles de 4 enfants et plus	4 %	9,4 %	2,9 %
Taux de chômage des 15-64 ans	8 %	21 %	11 %
Taux de chômage des 15-24 ans	20 %	40 %	17 %
Part des ménages imposables	82,5 %	58 %	71 %
Revenu médian mensuel (par UC après prestations en 2009)	2600 euros	Moins de 1000 euros	1784 euros

Annexe 9 : Évolution du public

Ces données sont issues des rapports d'activité de l'association. Ils donnent une vision de l'augmentation du public (abaissement de la tranche d'âge, augmentation du nombre de quartiers d'intervention) et de certaines caractéristiques.



Sans diplôme	CAP/BEP non obtenu	Bac pro non obtenu	CAP/BEP obtenu	Bac obtenu	Total
45	21	37	27	20	150
	103		47		

Annexe 10: Organisation du service

La réunion de fonctionnement du lundi après-midi est encadrée par le directeur :

- Renseignements par les éducateurs des fiches horaires et des outils d'évaluation.
- Organisation du planning sur trois semaines et gestion des RTT et des congés : répartition des tâches, des actions (rue, bus et activités collectives), des réunions partenariales et des formations.
- Planification de l'utilisation des locaux et des véhicules, répartition des tâches liées à l'entretien du matériel mis à la disposition du personnel.
- Informations diverses : retour des réunions partenariales et des journées d'étude, courriers reçus, lois, décrets, presse, etc.
- Rappels du règlement intérieur et autres consignes de sécurité liées à l'activité.
- Réflexion sur la pertinence des actions au regard du budget annuel, échéancier par priorité lié aux besoins du public.

Lors de cette réunion, chacun note ou renseigne son agenda afin de respecter les décisions prises pour l'organisation du service et les consignes pour les réunions partenariales prévues.

La réunion éducative du jeudi matin est encadrée par le chef de service ; elle ne concerne que le personnel éducatif. Sa fonction principale est de créer un espace de réflexion pour la mise en place et l'évaluation d'actions éducatives adaptées aux problématiques des jeunes :

- Nouvelles situations individuelles
- Échange autour de l'évolution des territoires, des situations des jeunes, évolution des parcours, recensement des besoins, élaboration d'hypothèses de travail...
- Évaluation des interventions sociales (rue, bus et activités collectives).
- Travail sur la dynamique d'équipe : concertation, complémentarité.

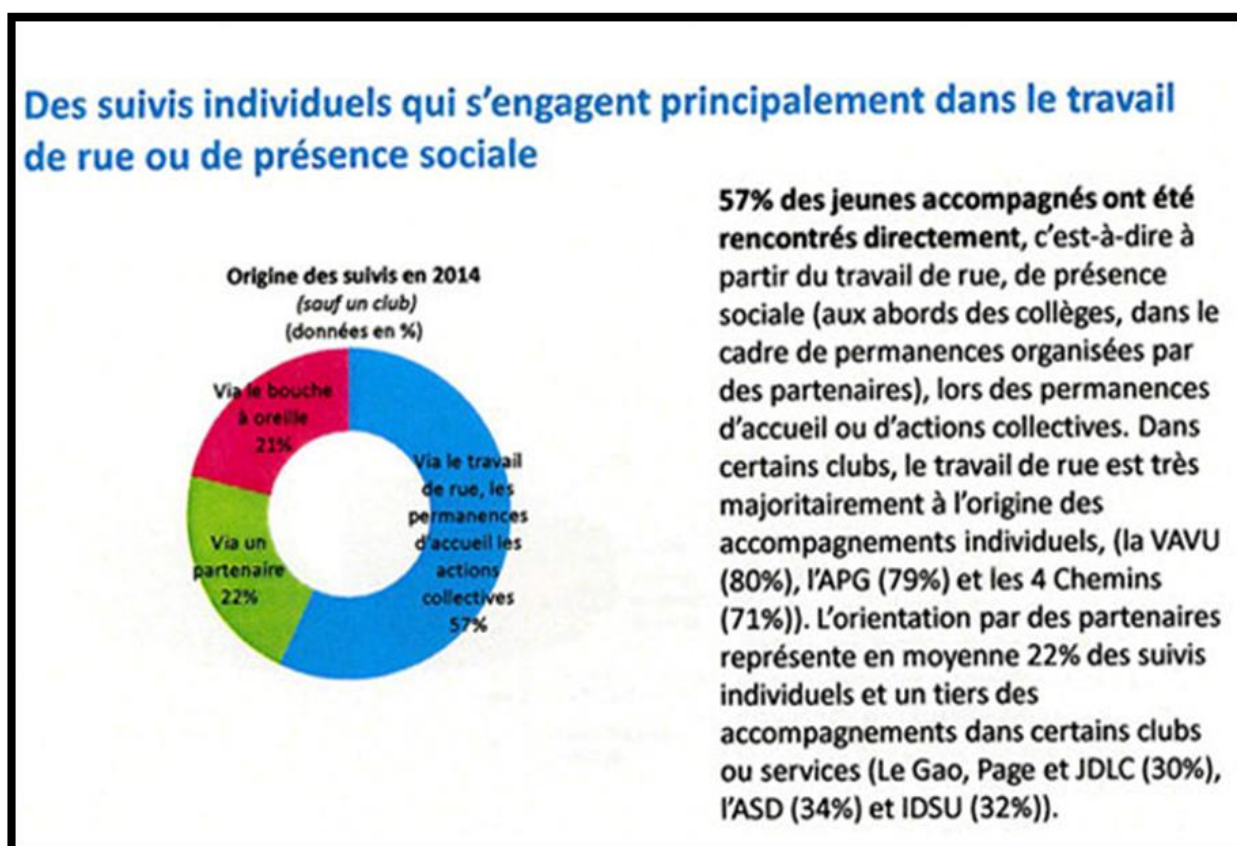
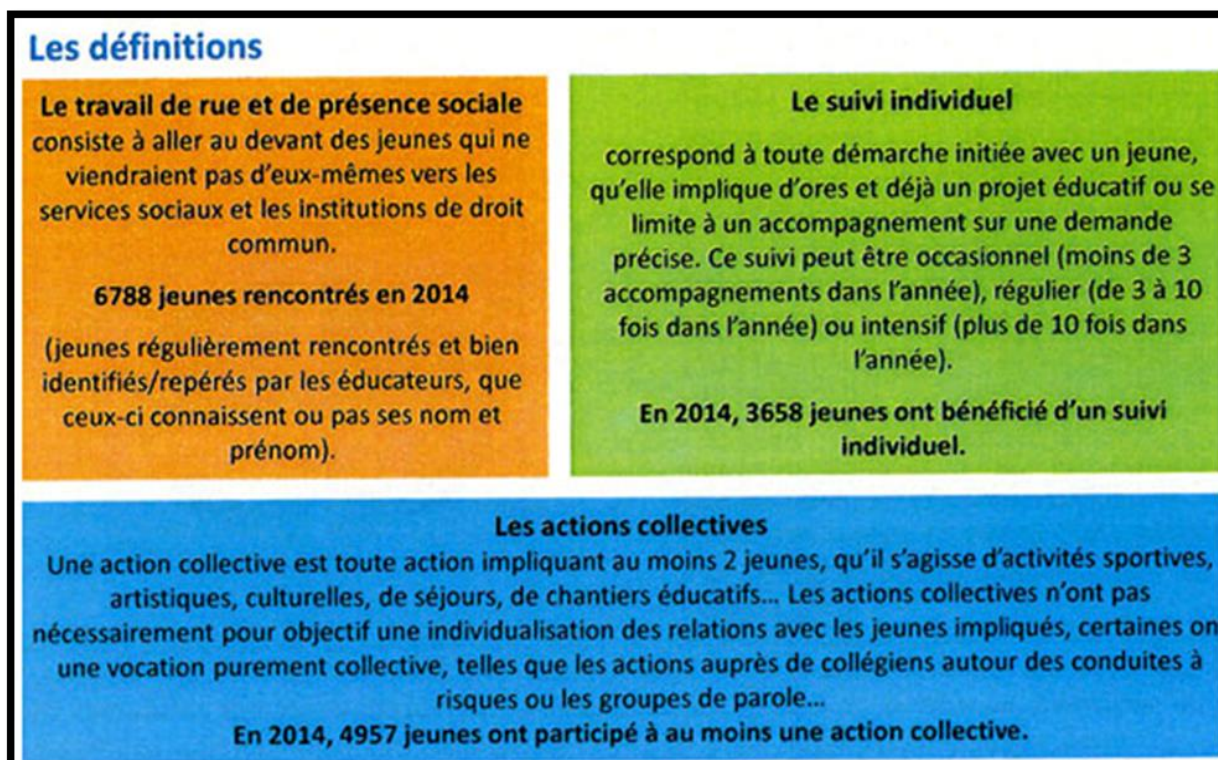
Une séance de « régulation » et d'appui à l'activité éducative animé par une psychologue clinicienne a lieu le lundi matin tous les quinze jours.

Des réunions techniques sont organisées en fonction des besoins et permettent d'évaluer les actions.

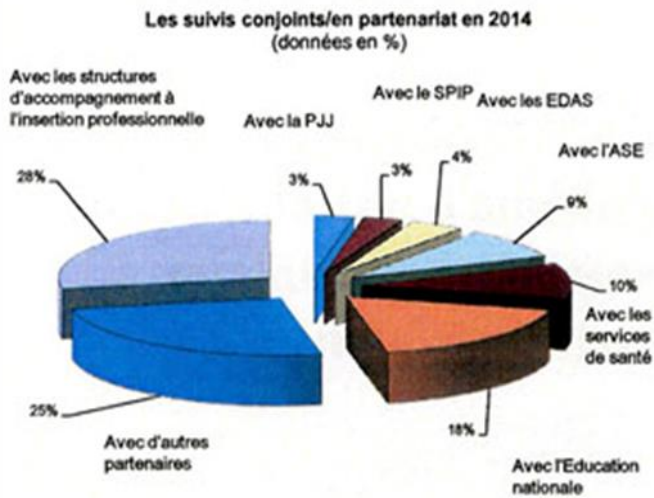
Un séminaire annuel de deux jours en janvier permet à l'équipe de travailler sur le bilan de l'année écoulée, d'analyser les statistiques et d'aborder des thèmes relatifs à l'actualité ou aux difficultés rencontrées.

Annexe 11: Données générales, la prévention spécialisée dans le 92

Ces données générales donnent une vision d'ensemble du public et des actions menées par les associations sur le département.



Une diversité de partenaires mobilisés dans les suivis individuels



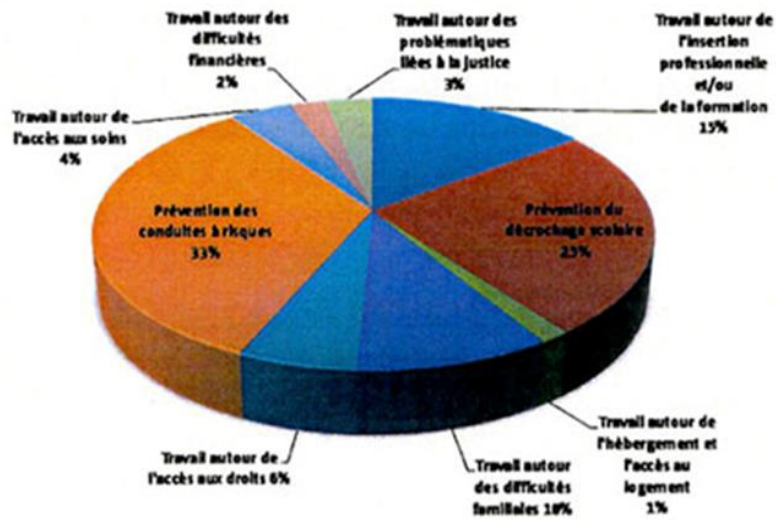
De manière générale, les accompagnements individuels font majoritairement l'objet d'un travail conjoint avec au moins un partenaire, les structures d'accompagnement à l'insertion professionnelle (28%), en particulier les missions locales, ainsi que l'Education nationale et principalement les collèges (18%), étant des partenaires privilégiés. La catégorie « autres partenaires » (25%) regroupe une très grande diversité d'acteurs, ce qui s'explique par la variété des besoins exprimés par les jeunes et des ressources locales mobilisables. Ce sont notamment des associations locales, les dispositifs de réussite éducative, le SIAO, les CCAS. 9% des suivis ont été menés conjointement avec l'ASE ou les services habilités, et 10% avec les services de santé davantage mobilisés qu'en 2013.

Les problématiques identifiées dans le parcours des jeunes suivis



Les problématiques dominantes concernent l'insertion professionnelle, le décrochage scolaire ou le risque de décrochage (difficultés d'apprentissage, problèmes de comportement et d'absentéisme, exclusion) auxquelles d'autres problématiques, comme les difficultés familiales (difficultés relationnelles, situations de violences, exclusion du domicile familial,...) ou les conduites à risque peuvent être associées. Les axes de travail des accompagnements individuels reflètent les besoins identifiés (l'aide à la recherche de formation et d'emploi a concerné 25% des jeunes accompagnés et la prévention du décrochage scolaire 13%).

Les actions collectives : 3 principaux axes de travail



Les trois principales thématiques traitées dans le cadre des actions collectives sont : la prévention des conduites à risque (33%), la prévention du décrochage scolaire (25%), et l'aide à l'insertion professionnelle (15%).

Annexe 12 : Proposition pour construire un référentiel des méthodes et des modes d'intervention

La présence sociale : le travail de rue, la présence informelle dans les structures locales, l'accueil informel dans un local, la présence dans les bars et dans les lieux publics. La prise de contact avec les personnes présentes (les habitants, les gardiens d'immeubles, les partenaires implantés sur le quartier, les associations, les commerçants, etc.

L'accompagnement social et éducatif: Cette méthode d'intervention se décline en plusieurs modes d'action (entretiens individuels avec un jeune, accueil et démarches au local, accompagnement dans les démarches, contact avec les travailleurs sociaux concernés par les situations, travail avec les familles, etc.).

Le travail auprès des groupes : Cette méthode d'intervention se décline en plusieurs modes d'action (séjours, camps et week-ends, sorties éducatives ou sportives, activités éducatives, réalisation de projets collectifs, organisation de débats, tables rondes, etc.).

Les actions collectives de quartier : Cette méthode d'intervention se décline en plusieurs modes d'action (organisation de manifestations de quartier, rencontres et réunions avec les habitants, aide à la création et au fonctionnement d'associations, relations avec les commerçants, etc.)

Les actions spécifiques: L'équipe peut mettre en place d'autres actions pour répondre aux besoins de la population (chantiers éducatifs, auto-écoles, entreprises d'insertion, aide aux devoirs, formation des jeunes, formation des bénévoles, hébergement d'urgence, visites en maison d'arrêt, etc.). Les actions spécifiques sont mises en place et évoluent dans leur durée, dans leur forme et dans leur contenu, selon les besoins de terrain et la capacité de l'association à trouver des réponses innovantes.

Les actions institutionnelles et partenariales : Cette méthode d'intervention se décline en plusieurs modes d'action (montage de projets collectifs, réunions de concertation, d'information ou d'analyse ; participation à des réunions institutionnelles, coordination d'actions de terrain, action d'analyse et d'évaluation au niveau départemental et national, organisation de formations interassociatives, etc.). Il est important d'ajouter d'autres notions qui sont parties intégrante de la culture de la prévention spécialisée comme « l'aller vers », le « faire avec », l'observation participante, l'entretien debout dans la rue, l'implantation, le diagnostic territorial, le projet d'intervention, etc.

Annexe 13 : Proposition pour formaliser le projet d'intervention

Il s'agit d'une proposition qui sera discutée et travaillée avec le chef de service en réunion de direction. Elle sera ensuite travaillée en équipe pour être modifiée en fonction de l'expérience des uns et des autres, permettant de fait un transfert de connaissances.

Cette stratégie opérationnelle permet à l'équipe de s'inscrire dans le quartier et d'être reconnue comme un interlocuteur par les jeunes, les familles et les acteurs de terrain. Le diagnostic des problématiques permet d'identifier les activités et les intérêts des jeunes afin de prioriser l'action en tenant compte de l'âge, du groupe d'appartenance et de la problématique. Le référentiel permettra à l'équipe de définir une stratégie d'action. L'objectif est de situer le jeune dans son milieu de vie. Ce milieu de vie est constitué de la famille, de l'école, du CIO, de la mission locale, du centre social, du réseau d'affinité, du quartier, de l'office HLM, médiateurs, policiers, etc., mais aussi d'un ensemble de choses comme la réputation (famille, grand frère), l'héritage, le regard des autres sur le quartier, etc. L'objectif est d'individualiser les réponses en proposant des actions sur mesure.

L'occupation des espaces varie en fonction des périodes, des saisons, des jours de la semaine et des horaires. L'exploration du milieu d'intervention permet la connaissance du quartier : chaque éducateur doit trouver ses repères en étant régulier dans son intervention. L'équipe doit identifier les moments de présence des groupes dans la journée (scolaire, sans emploi, etc.), car on ne rencontre pas les mêmes jeunes. Mais aussi identifier et tenir compte des rituels de vie du quartier en cherchant à être présent (pratique religieuse, fête importante, etc.). Enfin établir le contact en tenant compte des caractéristiques du public avant de mettre en place des activités. C'est un moyen de repérer les conflits entre les différents groupes de jeunes présents sur un même quartier.

En fonction des groupes de jeunes et des difficultés des éducateurs, l'équipe met en place une stratégie d'intervention en tenant compte de l'âge, de la taille du groupe, du comportement. Ce travail permettra de rencontrer les familles pour signer des autorisations de sortie et les professionnels (CIO, mission locale, collège, etc.). L'éducateur cherche à faire partie des groupes de jeunes et du réseau des acteurs de terrain.

Cependant, les éducateurs ne vont pas s'adresser à tous les jeunes, mais d'abord à ceux qui décrochent et qui risquent de se retrouver dans la rue. Ce travail de repérage peut être effectué avec le collègue. L'intervention éducative concerne alors les collégiens de la 6^{ème} à la 3^{ème}. C'est un travail de prévention qui va permettre d'entrer en contact avec les familles. Tant que les éducateurs ne font pas partie du réseau des jeunes et des habitants, il semble difficile de construire les réseaux informels qui font la vie du quartier. Progressivement, l'équipe se construit un point de vue collectif sur le quartier et développe une connaissance fine des pratiques qui sont développées.

A) Recueillir et organiser les observations en équipe

Le travail consiste à "Aller vers et à être avec" les jeunes afin d'instaurer une relation de confiance et une relation éducative de proximité avec les jeunes en difficulté et leurs familles. Pour cela, la méthodologie comporte plusieurs étapes.

B) Mettre en place un cahier de bord

Lorsqu'on effectue un travail d'observation en situation qui se déroule dans la durée, les événements vont se reproduire et les discussions vont se transformer. Les jeunes savent que les éducateurs les observent ; ils vont donc modifier leur comportement. Il s'agit d'un travail d'équipe et chacun va apporter son point de vue. L'objectif est de se fondre dans le milieu pour réduire la distance, pour faire partie du paysage. Lorsque les éducateurs travaillent en soirée, ils n'ont pas le temps de revenir au service pour noter leurs observations. Elles sont notées à froid. Lorsqu'on note les choses à chaud, on a moins de risque d'oublier des informations importantes. Mais ça demande de la rigueur.

C'est aussi bien un outil de communication horizontal et vertical, mais aussi un moyen de contrôle pour la direction. Le cahier de bord collectif est en effet constitué de plusieurs catégories : Éducateur, date, horaire d'intervention, lieux de circulation, groupe de jeunes rencontrés, thématiques abordées, acteurs de terrain rencontrés. L'équipe peut aussi s'opposer à cette modalité de travail et préférer des fiches individuelles ou par binôme. Cette proposition ne me semble pas pertinente au regard de la problématique de l'équipe. L'enjeu est bien de construire une logique commune quel que soit le quartier d'intervention. Le cahier de bord collectif est un des moyens pour modifier les représentations de l'équipe, pour développer le travail en binôme.

C'est aussi un moyen de s'autoévaluer, c'est-à-dire de repérer sa fréquence d'intervention sur le quartier. Au fur et à mesure que l'éducateur est reconnu sur le quartier, il développe des accompagnements individuels. De façon mécanique, il va réduire l'intervention en travail de rue pour éviter l'appel d'air. C'est ce qui explique les désaccords entre les éducateurs. Certains éducateurs ont du mal à créer du lien sur les quartiers. En fait, chaque outil dépend de l'objectif de l'équipe et de la direction.

C) Faire une cartographie rapide du quartier

Un territoire ou un milieu de vie a toujours une histoire. Cette histoire permet de comprendre le ressenti des habitants, des jeunes ou des acteurs de terrain, mais aussi les blocages, les résistances, les ressources du milieu, de la population, des acteurs du quartier.

Il s'agit de faire un schéma rapide du quartier pour identifier les limites administratives, les limites naturelles, les voies de circulation (autoroute, chemin de fer, chemin, etc.). Il faut identifier les commerces de proximité (communautaires ou non), la présence

d'entreprises, la présence de lieux de culte, les équipements administratifs publics et privés (école primaire, collège, lycée, petite enfance, centre social, permanence des assistantes sociales de la CAF, etc.). Il faut identifier les aires d'habitation (espace vert, aires de jeux pour les enfants ou les adolescents, terrain de foot, etc.).

D) Identifier les acteurs du quartier

Le diagnostic interne permet de faire le point sur les acteurs incontournables en matière de santé, d'emploi, de formation, de scolarité, d'hébergement, etc. nécessaires pour mener notre diagnostic en fonction des problématiques identifiées. Il faut distinguer deux niveaux de partenaires : les acteurs de terrain dans le cadre de projets collectifs et les partenaires dans le cadre de l'accompagnement individuel et des problématiques de déscolarisation, d'insertion professionnelle et d'hébergement d'urgence.

E) Faire une ébauche des groupes de jeunes en présence

Le travail d'équipe doit permettre de reconstituer ses groupes naturels à partir des relations que les jeunes entretiennent ensemble et avec l'extérieur. Ce travail implique au préalable une relation de confiance avec les jeunes. Il est réalisé par essai et erreur.

Lorsqu'on arrive sur un quartier, on est confronté à une masse. Cette sensation de flou est d'autant plus vraie en Week-end lorsque tout le monde est présent. Même si on perçoit une masse, l'âge peut permettre de définir une catégorie, un groupe. Ce premier travail d'identification va permettre de nommer un certain nombre de groupes. À partir de là, l'équipe peut s'organiser. Cette division des tâches permet de répartir le travail d'exploration du milieu. Une partie de l'équipe peut développer sa pratique de rue en allant vers le groupe des plus jeunes alors qu'une autre partie peut s'occuper des plus grands. En fonction des compétences de chacun, un travail peut être mené en direction des parents et des adultes du quartier. L'intérêt, c'est l'implantation de l'équipe dans le milieu de vie de la population. La reconnaissance de l'équipe passe par sa capacité à apporter de l'aide aux gens qui en ont besoin.

F) Identifier les activités, c'est-à-dire les centres d'intérêt des jeunes

De toute façon, un éducateur fait avec ce que les jeunes sont prêts à lui donner. Le quartier offre en effet un choix de possibilités en termes d'activités et de pratiques qui vont être jugées en fonction de la position que chaque jeune occupe à l'intérieur de cet espace social. Pour comprendre les relations qui se tissent au quotidien entre les jeunes, il faut parvenir à comprendre leur cadre de vie. Un des moyens est d'identifier les activités qui sont menées sur le quartier, en partant du principe que l'activité crée le regroupement.

- Type d'activités pratiquées par ces différents groupes constitués : activité sportive (foot, rugby, boxe, etc.), culturelle (musique, rap, danse de rue, etc.), scolarité, emploi (et type d'emploi), mobilité, activité illégale ou lieu de rencontre : isolé ou

visible, thème de discussion (la vie sur le quartier, les relations avec les institutions, les relations avec les autres groupes, les relations avec les autres quartiers).

- Organisation sociale : par classe d'âge, par genre, par ethnie, par cage d'escalier, par bâtiment, par territoire, etc.
- Absence d'activité : enfermement sur le quartier, rythme inversé, consommation de produit, etc.

Un second principe est de considérer le quartier comme un monde hétérogène. Les discussions dans la rue sont des entretiens individuels ou collectifs. Les éducateurs identifient ensuite la composition des groupes (surnom, prénom, etc.). Ce travail ne peut pas être réalisé de l'extérieur. Il faut arriver à percevoir les relations de solidarité ou d'opposition entre les jeunes. Ce travail ne peut se faire que dans le temps une fois que la relation de confiance est installée. Il permet de positionner tous les groupes en présence, les liens qui les unissent ou les opposent.

G) Regrouper les informations dans un tableau de bord pour se donner une direction

Pour un éducateur, la récolte de données ne peut pas se résumer à de l'analyse. Elle doit conduire à l'action. Lorsque l'on reste seul, avec ses observations, on n'a une image partielle de la situation, voire même, on reste enfermé dans son imaginaire. La confrontation avec ses collègues et avec les partenaires doit permettre une prise de distance.

En prévention spécialisée, il faut différencier les jeunes de rue de ceux qui se situent en périphérie. Certains subissent cette situation alors que les autres la choisissent. Il faut repérer ces jeunes périphériques (les encanaillés, ceux qui sont là par obligation) pour éviter qu'ils restent coincés dans la rue. La rue n'est qu'une expérience. Il ne faut pas se focaliser essentiellement sur les « chauds ».

Type de groupe	Nbre de jeunes	Âge	Lieux	Horaire	Type d'activités réalisées par les jeunes	Problématique Identifiée par l'équipe	Demandes des jeunes	Stratégie d'action	Évaluation

H) Faire une première proposition de projet d'intervention au niveau collectif et individuel en tenant compte des méthodes et des modes d'intervention les plus pertinents pour résoudre les problèmes

Le projet d'intervention part du local, c'est à dire de la connaissance du réseau institutionnel et des dispositifs, de la connaissance des populations et des groupes de jeunes, mais aussi de la connaissance géographique du quartier (Carte routière,

périphérie par rapport au centre-ville, présence de RER, etc.). Les projets d'actions que l'équipe va développer sont en lien avec le territoire et le milieu de vie des jeunes, le projet associatif et de service et les orientations politiques en matière de prévention (Schéma départemental, attentes de la commune).

À la suite de cet état des lieux des problèmes que rencontrent la commune, les jeunes et les partenaires, un travail partenarial peut être mené afin d'effectuer un diagnostic territorial partagé. L'objectif est de mettre en discussion les constats effectués par l'équipe et de définir ensemble les problématiques sociales, les actions éducatives pertinentes, les critères et les indicateurs d'évaluation. Il s'agit pour l'association de prioriser son intervention afin de déterminer son organisation du travail en proposant des actions complémentaires. L'évaluation n'a de sens qu'au regard du diagnostic posé pour éviter la logique de prestation.

I) L'évaluation

L'évaluation doit permettre une meilleure lisibilité, une meilleure cohérence de l'action, améliorer la relation à l'utilisateur et améliorer les propositions d'activités. L'évaluation de l'action se fera en tenant compte de plusieurs niveaux :

- **Les jeunes et leur satisfaction par rapport** aux actions menées : sentiment d'être pris en compte, respect des rendez-vous avec les partenaires, inscription dans la durée dans les dispositifs, mobilité.
- **L'institution en termes** de répartition de l'activité entre travail de rue, temps institutionnels, de niveau de qualification, d'absentéisme
- **Le partenariat** : en termes d'amélioration de la coordination autour des jeunes, de construction d'un projet en commun, de cogestion d'activités, de changement d'image par rapport aux jeunes, d'acceptation ou refus de mutualiser les moyens, de conventions signées.
- **Au niveau du climat sur le quartier** : diminution du coût des dégradations pour le bailleur et utilisation normale des services municipaux (absence de squat, respect de l'adulte, diminution des incidents) sont deux critères pertinents.

Pour les actions de développement social, les indicateurs d'évaluation seront construits avec les partenaires dans le cadre du diagnostic partagé. Mais la participation et la concertation avec les habitants et les jeunes représentera un sujet de discussion.

Annexe 14: Calendrier du plan d'action



8-10, boulevard Edmond Rostand

92500 RUEIL-MALMAISON

PLAN D' ACTIONS au 19 septembre 2016

Action	Objectifs opérationnels	Acteurs concernés	Echéance
Réaliser le plan d'actions	<ul style="list-style-type: none">-Validation au CA du 22 septembre 2016- Transmission au Conseil Départemental En juillet 2016, lors de la visite de contrôle du tarificateur, nous avons remis, à sa demande, le livret d'accueil des stagiaires	<ul style="list-style-type: none">-Directeur, chef de service- CA	30 septembre 2016
Lancement de l'écriture du projet d'établissement	<ul style="list-style-type: none">- Créer un comité de pilotage.- Demander à chaque éducateur de formuler plusieurs thématiques.- Synthèse des thématiques en comité de direction- Mobiliser les partenaires pour expliquer la démarche- Mobiliser les jeunes et les habitants pour expliquer la démarche- Créer des groupes de travail thématique. Nommer un secrétaire et un animateur.- Faire intervenir le cabinet Valeur Sud (Synthèse écrite pour la réalisation finale du projet d'établissement)- Travail collectif sur chaque thématique.- Transmettre l'écrit au comité de pilotage- Validation du projet par le comité d'éthique et le CA- Transmission au Conseil Départemental	<ul style="list-style-type: none">- Directeur- Comité de direction- Chef de service et éducateurs	De septembre 2016 à Juin 2017
Réaliser le Budget prévisionnel	<ul style="list-style-type: none">- Terminer les imputations et les rapprochements bancaires- Réaliser un anticipé du budget réalisé en 2016- Finaliser le BP et son commentaire	<ul style="list-style-type: none">- Secrétaire et cabinet comptable- Directeur- Directeur- CA	<ul style="list-style-type: none">- Le 20 octobre 2016- Le 31 octobre

	<ul style="list-style-type: none"> - Validation par le CA - Transmission au Conseil Départemental 		2016
Lancer l'écriture du projet d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un diagnostic par quartier pour identifier les problématiques dominantes en réunion éducative, 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur et chef de service pour la première réunion - Suivi de l'action en comité de direction 	D'octobre 2016 à décembre 2016
Lancer la réalisation d'un diagnostic partagé sur chaque quartier	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser sur chaque quartier des réunions avec les partenaires afin de réaliser un diagnostic partagé. - Mobiliser les jeunes et les habitants - Ecrire le projet d'intervention - Validation par le comité d'éthique et le CA - Présentation aux partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Toute l'équipe 	De janvier à Mars 2017
Présentation du rapport d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation de la présentation de l'activité par la direction et des actions par les éducateurs - Transmission du rapport d'activité à tous les partenaires techniques - Invitation des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Toute l'équipe -Présence du CA -Présence de la chargée de prévention STASE 4 -Présence des partenaires techniques 	Le mardi 22 novembre 2016 à l'APSS
Organiser et accueillir la journée thématique SEQUANORD Prévention spécialisée et santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> -Participation aux réunions de préparation -Organisation de l'accueil des équipes à l'ATRIUM de Rueil-Malmaison .Participation à la journée thématique 	<ul style="list-style-type: none"> -1 éducateur accompagné ou non d'1 cadre -Toute l'équipe -Toute l'équipe et le CA 	-Le mardi 4 octobre 2016
Formation collective « Ecrits professionnels »	<ul style="list-style-type: none"> - Intervention du cabinet « Valeur Sud » 	<ul style="list-style-type: none"> - Toute l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Les 10 et 11 octobre 2016 - Les 3 et 4 novembre 2016
Préparer et accueillir le Module d'accueil prévention spécialisée 92	<ul style="list-style-type: none"> -Aménager le local éducatif -Préparer le déroulé et les interventions -Accueillir le groupe sur la semaine 	<ul style="list-style-type: none"> -Jeunes et éducateurs -Coordination des directeurs et équipes PS 92 -Toute l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> . Chantiers éducatifs réalisés en juillet et août .Semaine du 14 au 18 novembre 2016
Préparer et accueillir le module d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Aménager le local éducatif et réaliser la mise aux normes 	<ul style="list-style-type: none"> -Jeunes et éducateurs 	-Chantiers éducatifs réalisés en juillet

pour le décrochage scolaire	<ul style="list-style-type: none"> - Convention tripartite Conseil Départemental, commune, association - Démarrage des premiers modules 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur, président - Un éducateur référent et toute l'équipe pour l'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> et août - Décembre 2016 - Du 9 au 13 janvier 2017 et du 23 au 27 janvier 2017
Séminaire annuel	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les statistiques et le bilan des actions - Réunir l'équipe en séminaire de 2 jours 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de service et éducateurs - Toute l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - de novembre à janvier - Les 19 et 20 janvier 2017
Réaliser la fiche de poste éducateur de rue	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion de l'équipe de direction sur le contenu de la fiche de poste - Proposition à l'équipe complète en réunion d'équipe (calendrier) - Finalisation - Validation par le CA - Transmission au Conseil Départemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Toute l'équipe - Directeur et chef de service - CA 	<ul style="list-style-type: none"> - Septembre 2016 - d'octobre à décembre 2016 - Décembre 2016
Réaliser les fiches de poste du directeur et du chef de service	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion de l'équipe de direction sur le contenu de la fiche de poste à partir des délégations et subdélégations (calendrier) - Finalisation - Validation par le CA - Transmission au Conseil Départemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de direction - Equipe de direction - CA 	De janvier à mars 2017
Réaliser la fiche de poste de la secrétaire de direction	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion de l'équipe de direction sur le contenu de la fiche de poste (calendrier) - Finalisation - Validation par le CA - Transmission au Conseil Départemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de direction - Directeur - CA 	De janvier à mars 2017
Réaliser le DUERP	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion de l'équipe entière sur le repérage des risques (calendrier) - Réflexion avec le médecin du travail - Finalisation - Validation par le CA - Transmission au Conseil Départemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Toute l'équipe - Equipe de direction - Equipe de direction - CA 	<ul style="list-style-type: none"> - De janvier à avril 2017

ZAMOUM	DJAMAL	2016
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ÉTABLISSEMENT DE FORMATION : ARIF</p>		
<p align="center">Piloter l'inscription d'une équipe de prévention spécialisée dans une reconfiguration intercommunale des dispositifs de droit commun d'accompagnement du public</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Ce mémoire tente de comprendre les raisons pour lesquelles le modèle d'intervention social et éducatif proposé par la prévention spécialisée est contesté ou au contraire soutenu par les pouvoirs publics. Avec la crise économique, les besoins dans les quartiers populaires ont augmenté. J'ai répertorié les changements qui impactent la prévention spécialisée et nécessitent une évolution autant de son organisation que de sa culture. La reconfiguration des institutions et des dispositifs d'accompagnement des jeunes sur l'intercommunalité peut soit renforcer la marginalisation des jeunes, soit représenter une force pour les amener à s'engager dans un processus de mobilité sociale et professionnelle. La prévention spécialisée a un rôle à jouer en gérant cette tension entre le territoire politique et le territoire vécu, entre le réseau primaire et le réseau secondaire. Cette transformation interroge cependant la capacité d'une équipe de rue pour obtenir l'adhésion des jeunes. Ce changement implique pour les éducateurs de les accompagner physiquement pour rencontrer les partenaires, d'être présents pendant toute la durée des parcours pour éviter de renforcer le décrochage, de s'inscrire dans les différents dispositifs pour renouveler le réseau professionnel, de développer des partenariats conventionnés.</p> <p>La coopération et la participation sont au cœur de ma stratégie de directeur, que ce soit en interne ou à l'externe, pour permettre à l'association de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réactualiser le projet associatif, le projet d'établissement et d'intervention en améliorant la coopération interne et notre connaissance des quartiers, de la ville, des publics au travers d'un diagnostic et d'une méthodologie concertée et formalisée, impliquant les habitants et les jeunes. • Renforcer l'assise de l'association par une appropriation des différents niveaux de territoire et par le développement de nouvelles coopérations pour apporter une réponse pertinente aux besoins du public. • Créer un GCSMS. 		
<p>Mots clés :</p> <p>Territoire, intercommunalité, quartier, habitants, reconfiguration, dispositifs, mobilité, réseau, partenariat, projet d'établissement, évaluation, management, coopération, participation.</p>		
<p align="center"><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		

