

---

## Remerciements

---

Il y a des individus qui par leur disponibilité et leur confiance vous font gagner des années.

Je tiens ici à remercier David Van Pevenacge, directeur général de l'association Espoir, de m'avoir soutenu dans ce parcours de formation, et au-delà.

Merci à Corinne Paquin-Correggio, responsable de la filière CAFDES de l'IRTS de Paris, pour la bienveillance ainsi que pour l'organisation millimétrée en temps de crise sanitaire mondiale !

Merci à Laurent Cambon, coresponsable de la filière CAFDES en charge du Master 2 DAF, pour la patience et les idées, pour nos échanges et les conseils. Ce mémoire vous doit beaucoup.

Merci à Philippe Renoncay qui m'accompagne depuis maintenant près de quinze ans dans mon parcours professionnel. Je te remercie pour tes lectures, pour ton regard sur mon travail.

Il y a aussi la famille, ceux qui croient en vous en toutes circonstances, qui vous portent malgré les doutes.

Merci à ma mère pour le regard qu'elle porte sur moi ainsi que pour son absence totale d'objectivité concernant mon travail.

Merci à ma compagne, Philippine, pour m'avoir supporté, pour sa confiance et son indéfectible amour durant ces derniers mois.

Merci à mes merveilleux enfants, Soline mon soleil et Edgar pour ton calme le 6 mai 2020. Vous êtes mon inépuisable source de joie.

Enfin, merci à mes grands absents. Vous étiez partout.



---

## Préambule

---

Le projet dont il sera question dans mon mémoire aura occupé une part importante de mon temps professionnel durant l'année 2021 et 2022. Je l'ai piloté depuis ma place de responsable du développement et du soutien aux établissements, au sein de la direction générale de l'association Espoir-CFDJ, mais également lors d'un stage de direction de plusieurs mois durant ma formation, en 2021.

Cependant, la thématique m'était familière depuis 2019 et l'apparition des premières situations de prostitution au sein de plusieurs établissements de l'association présents dans le département du Val-de-Marne et notamment dans le service d'Accueil Familial Spécialisé dont il sera question dans ce travail.

J'avais alors rencontré les équipes, organisé avec le « Mouvement du Nid » des formations en direction des salariés et collaboré avec la préfecture du département afin de développer un micro-dispositif visant à soutenir les personnes en situation de prostitution dans un parcours de sortie.

Les faits relatés sont ainsi le fruit de ces années de travail, des partenariats engagés et de la confiance réciproque avec les équipes.

Par ailleurs, pour satisfaire aux exigences de cet écrit, j'incarnerai, dans les pages qui vont suivre, la fonction de directeur de l'Accueil Familial spécialisé de Vitry-sur-Seine.



---

## Table des matières

---

<b>Introduction</b> .....	1
<b>1 Une contextualisation comme point d'entrée</b> .....	3
1.1 Définition de mon sujet, du contexte de population .....	4
1.1.1 L'adolescence .....	4
1.1.2 Prostitution .....	6
1.1.3 Escorting .....	8
1.1.4 Michetonnage .....	9
1.1.5 La norme.....	11
1.2 Évolution du contexte législatif et des politiques publiques en matière de protection des mineurs victimes de prostitution.....	13
1.2.1 La loi, un cadre normatif s'articulant aux politiques publiques .....	13
1.2.2 Tour d'horizon des Conventions et des Recommandations du conseil de l'Europe et des principales Lois françaises. ....	14
1.2.2.1 Au niveau du Conseil de l'Europe .....	14
1.2.2.2 En France.....	15
1.2.3 Regard sur les politiques publiques .....	16
1.3 Le territoire, un espace complexe à appréhender.....	20
1.3.1 Données démographiques du département du Val-de-Marne (94) (INSEE, 2022) .....	21
1.3.2 La pauvreté dans le département (INSEE, 2022).....	22
1.3.3 Des besoins repérés .....	23
1.3.4 Des politiques publiques territoriales .....	24
1.3.5 Conclusion de ma première partie .....	26
<b>2 Établir un diagnostic afin de définir les enjeux</b> .....	27
2.1 Un état des lieux institutionnel .....	27
2.1.1 Espoir, une association centenaire .....	27

2.1.1.1	2019 : une année de crise institutionnelle.....	29
2.1.1.2	2020 : l'année du redressement.....	29
2.1.1.3	2021 : la crédibilité retrouvée et l'autonomie financière en perspective.....	30
2.1.1.4	2022 : Un audit financier externe qui valide la stratégie associative .....	30
2.1.2	L'AFS de Vitry-sur-Seine .....	30
2.1.2.1	L'implantation sur le territoire du Val-de-Marne .....	31
2.1.3	La gouvernance associative .....	32
2.1.4	La dirigeance associative .....	33
2.1.5	La structure du siège : .....	33
2.1.6	Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) : .....	34
2.1.7	La démarche d'amélioration continue de la qualité.....	34
2.2	Synthèse descriptive.....	36
2.2.1	Les forces : .....	36
2.2.2	Les faiblesses :.....	37
2.2.3	Les opportunités :.....	38
2.2.4	Les menaces : .....	39
2.3	Diagnostic populationnel.....	40
2.3.1	Vignettes cliniques : Entre écoute et observations .....	42
2.3.2	La collecte de données par l'étude des dossiers administratifs.....	44
2.3.2.1	Le contexte économique, familial et territorial.....	45
2.3.2.2	Les liens familiaux : entre violence intrafamiliale et rupture.....	45
2.3.2.3	Situation scolaire et niveau de formation : entre exclusion et rupture.....	46
2.3.2.4	Consommation de drogues des victimes concernées .....	46
2.3.3	Entretiens semi-directifs : rencontrer des professionnels pour préciser mon diagnostic 46	
2.3.3.1	Synthèse croisée des entretiens : .....	47
2.4	Diagnostic croisé.....	49
2.4.1	Problématique.....	51
<b>3</b>	<b>La mise en œuvre du projet de développement .....</b>	<b>52</b>
3.1	Manager le changement.....	52
3.1.1	La fonction de direction et sa manière de l'incarner comme levier du changement....	54
3.1.2	Un management adaptatif au service du projet .....	55

3.2	Constituer un comité de pilotage et définir les axes de développement du projet .....	56
3.3	La réponse associative.....	60
3.3.1	La coordination sur le territoire, le partenariat .....	60
3.3.2	L'hébergement : .....	62
3.3.3	L'équipe pluridisciplinaire.....	63
3.3.4	La scolarité et la formation professionnelle .....	63
3.3.5	Le soin somatique et psychique .....	64
3.3.6	Le respect du droit des bénéficiaires .....	66
3.3.6.1	Secret Partagé.....	66
3.3.6.2	Le dossier .....	66
3.3.6.3	La pratique d'un culte.....	67
3.3.6.4	Outils loi 2002.2.....	68
3.3.7	La formation.....	68
3.4	Répondre aux faiblesses et aux menaces .....	70
3.4.1	Le recrutement.....	70
3.4.1.1	Un nécessaire changement de paradigme.....	71
3.4.1.2	La formation .....	71
3.4.1.3	Les rémunérations.....	71
3.4.2	Le budget d'ouverture.....	73
3.4.3	Les Investissements .....	74
3.4.4	La relation avec les IRP .....	75
3.5	La communication autour du projet .....	76
3.6	L'évaluation du projet.....	77
3.6.1	En cours d'élaboration .....	77
3.6.2	Dans sa phase opérationnelle .....	77
	<b>Conclusion .....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>l</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>a</b>
	Annexe 1 : Lois relatives à la prostitution.....	b

Annexe 2 : Politiques publiques relatives à la prostitution .....	d
Annexe 3 : Graphiques comparaison de population .....	f
Annexe 4 : Graphique comparaison CSP .....	g
Annexe 5 : Graphiques logement .....	h
Annexe 6 : Grille d'entretien .....	i
Annexe 7 : typologie des modèles de management.....	j
Annexe 8 : roue de DEMING .....	k
Annexe 9 : cadrage du projet.....	l
Annexe 10 : Diagramme de GANTT .....	m
Annexe 11 : Parcours d'accompagnement.....	n
Annexe 12 : Organigramme .....	o
Annexe 13 : Extraits du catalogue de formation Espoir .....	p
Annexe 14 : Présentation du projet au CSE (extraits).....	w
Annexe 15 : plan de communication .....	z
Annexe 16 : système SYNAE.....	aa
Annexe 17 : Avis de la commission de sélection de l'AAP.....	bb



---

## Liste des sigles utilisés

---

*Présentés par ordre alphabétique*

**AAP** : Appel à projet

**ACPE** : Agir contre la prostitution des enfants

**AEMO** : Action éducative en milieu ouvert

**AFP** : Agence France presse

**AFEST** : Action de formation en situation de travail

**AFS** : Accueil familial spécialisé

**ARS** : Agence régionale de santé

**ASE** : Aide sociale à l'enfance

**BFR** : Besoin en fonds de roulement

**BPI** : Banque publique d'investissement

**CAF** : Capacité d'autofinancement

**CASF** : Code de l'action sociale et des familles

**CCI** : Chambre de commerce et d'industrie

**CCN66** : Convention collective nationale numéro 66

**CCUE** : Convention collective unique étendue

**CHRS** : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

**CHSCT** : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

**CNAEMO** : Carrefour National de l'Action Éducative en Milieu Ouvert

**CNAPE** : Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant

**COFRAC** : Comité Français d'Accréditation

**COFIL** : Comité de pilotage

**COVID** : Corona virus disease

**CSE** : Comité social et économique

**CSP** : Catégorie socio-professionnelle

**DDDF** : Délégation départementale aux droits des femmes

**DREETS** : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

**Espoir-CFDJ** : Espoir centres familiaux de jeunes

**EFQM** : European Foundation for Quality Management

**ENS** : École normale supérieure

**EPAE** : Espace pluriel d'accompagnement éducatif

**ESSMS** : Établissement et service social et médico-social

**ESS** : Économie sociale et solidaire

**ETP** : Équivalent temps plein

**FEHAP** : Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés solidaires

**HAS** : Haute autorité de santé

**IDF** : Ile-de-France

**IGA** : Inspection générale de l'administration

**IGAS** : Inspection générale des affaires sociales

**IGJ** : Inspection générale de la justice

**INSEE** : L'Institut national de la statistique et des études économiques

**INK** : Instituut Nederlandse Kwaliteit

**IRP** : Instance représentative du personnel

**ISC** : Intervenant social en commissariat

**IST** : Infection sexuellement transmissible

**IVG** : Interruption volontaire de grossesse

**KPMG** : Klynveld Peat Marwick Goerdeler

**MMPCR** : Mission métropolitaine de prévention des conduites à risques

**MJIE** : Mesure judiciaire d'investigation éducative

**NAO** : Négociations annuelles obligatoires

**NEXEM** : Nouvelle organisation professionnelle des employeurs du secteur social, médico-social et sanitaire à but non lucratif

**OMS** : Organisation mondiale de la Santé

**PAEJ** : Point accueil écoute jeune

**PPI** : Plan pluriannuel d'investissement

**PJJ** : Protection judiciaire de la jeunesse

**QPV** : Quartiers de la politique de la ville

**RH** : Ressources humaines

**SAVEA** : Service d'accompagnement vers l'autonomie

**SIRASCO** : Service d'Information, de Renseignement et d'Analyse Stratégique sur la Criminalité organisée

**TIG** : Travail d'intérêt général

**UNICEF** : Fonds des Nations unies pour l'enfance

**UNIOPSS** : Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

**URIOPSS** : Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

**URSAFF** : Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales

**VIH** : Virus de l'immunodéficience humaine



## Introduction

Depuis plusieurs années maintenant, la sphère médiatique se fait l'écho, en France, d'un accroissement des situations prostitutionnelles ou pré-prostitutionnelles chez des mineurs. Des articles de presse et des reportages radiophoniques se font les relais, auprès du grand public, de ces pratiques qui interpellent et qui choquent du fait, notamment, de l'âge des victimes. Celles-ci, majoritairement des adolescentes de 15 à 17 ans, sont, nous le verrons, issues de toutes les origines, sociales comme géographiques. Cependant, une multitude d'affaires criminelles ont eu comme toile de fond des Maisons d'Enfants à Caractère Sociale, des établissements sociaux en charge de la protection des mineurs, renforçant ainsi le sentiment, si ce n'est d'un échec, tout du moins, de l'urgence d'adapter nos organisations à ces problématiques émergentes.

En parallèle de ces faits divers, la loi s'est saisie du sujet de la prostitution des mineurs, et le législateur a cherché à agir sur ce fléau. Le Conseil de l'Europe, dès 2001, publiait une recommandation afin de lutter contre « l'exploitation sexuelle des enfants » (CONSEIL DE L'EUROPE, 2001). Puis la France, en 2002, votait l'interdiction de la prostitution des mineurs sur le territoire national et enfin la loi de février 2022 rappelait que « les enfants victimes de prostitution doivent pouvoir bénéficier d'une protection » (ASSEMBLEE NATIONALE, 2022). Depuis vingt ans, la force publique s'est progressivement mise en ordre de marche afin de garantir une protection aux enfants victimes et des poursuites judiciaires pour les agresseurs.

Comme nous le verrons à travers les pages à suivre, les politiques publiques ont, elles aussi, évolué ces dernières années, en faisant de ce sujet complexe un sujet de société, un enjeu pour la collectivité, et cela, en constituant un groupe de travail, puis en établissant un plan de lutte au niveau national. Toutefois, la prostitution et son corolaire de pratiques, à savoir le michetonnage et l'escorting, conservent des contours complexes à définir pour les travailleurs sociaux tant la loi reste silencieuse sur la définition même de cette activité. Si pour de nombreux acteurs de la protection de l'enfance, ces différentes appellations sont les deux faces d'une même pièce, il n'en demeure pas moins, et nous le verrons par la suite, que la loi ne permet pas toujours de qualifier de « prostitution » certaines pratiques. Ainsi, nous parlerons, a minima, de pratiques pré-prostitutionnelles. Cependant, l'utilisation de ce

vocabulaire, s'il doit servir à établir un dialogue avec les adolescentes, ne doit pas servir à masquer la réalité, à travestir les faits.

Dans le cadre de mon mémoire, si j'ai fait le choix de traiter le sujet des pratiques prostitutionnelles et pré-prostitutionnelles des mineurs, de ma place de directeur d'un service d'accueil familial spécialisé du Val-de-Marne, c'est en raison de la réalité vécue au sein de cet établissement depuis 2019. J'observe, en effet, depuis plusieurs années un phénomène en constante augmentation avec des adolescentes qui, en échange de biens matériels ou d'argent, subissent des agressions sexuelles de la part d'adultes. Difficulté supplémentaire, ces jeunes filles réfutent l'idée même d'être victime et de subir des agressions. Une banalisation des actes que nous chercherons à expliquer, une mise à distance de ce qu'elles traversent qui rend l'accompagnement particulièrement complexe et notamment dans le cadre d'un établissement comme celui dans lequel j'exerce mes fonctions et où les assistants familiaux sont en première ligne au quotidien.

Ces pratiques prostitutionnelles ou pré-prostitutionnelles, pour lesquelles je proposerai une analyse et une définition dans la première partie, entraînent, selon les situations de chaque jeune, des fugues à répétition, une consommation de stupéfiants et d'alcool, ainsi que des situations de ruptures multiples qu'il convient de considérer afin d'en réduire les effets.

Afin de répondre à ces besoins émergents, à la complexité de ces parcours, j'ai fait le choix de répondre à un Appel à Projet édité par le département du Val-de-Marne en décembre 2020. L'objet de mon mémoire s'appuiera donc sur l'opportunité de cet appel à projet et particulièrement sur la nécessité de créer un dispositif d'accompagnement et de coordination afin de protéger des adolescentes accompagnées, notamment, dans un accueil familial spécialisé et présentant des comportements pré-prostitutionnels ou prostitutionnels avérés.

La première partie de mon mémoire sera consacrée à la contextualisation de mon propos, à la définition des termes employés lors de celui-ci. Si j'ai fait le choix d'amorcer ce travail de cette manière, c'est en raison du caractère hautement normatif et sensible de mon sujet, qui nécessite de nous entendre sur le lexique, sur la qualification des faits, sur les normes sociales qui peuvent parfois enfermer les victimes dans des pratiques sexuelles pour le moins complexes à appréhender.

Ensuite, je vous proposerai une contextualisation des lois qui encadrent la protection de l'enfance, la prise en charge des victimes de prostitution, et cela, avant de présenter les politiques publiques nationales du secteur. La troisième partie du premier chapitre présentera

le contexte territorial, les principales données démographiques ainsi que les politiques publiques territoriales en lien avec mon sujet.

La seconde partie de mon mémoire sera quant à elle dédiée à un diagnostic intégrant à la fois une analyse de la structure associative et de l'établissement dans lequel je travaille, puis à sa synthèse descriptive. Je proposerai ensuite un diagnostic populationnel croisé à trois phases méthodologiques complémentaires : une phase empirique, puis une seconde de collecte de données, puis enfin, à des entretiens semi-directifs. Je conclurai cette seconde partie par un diagnostic croisé des deux premières parties de mon mémoire, ce qui me permettra de formuler et de valider la problématique suivante : comment accueillir ces jeunes mineures aux parcours jalonnés de ruptures, en tenant compte des enjeux institutionnels, des contraintes inhérentes à la très grande vulnérabilité de ce public tout en s'assurant de la stabilité de l'équipe et de notre capacité à coordonner les actions entre les différents acteurs mobilisés, et cela, afin de réduire les symptômes en traitant les causes de la prostitution ?

La troisième partie de ce travail sera consacrée à la réalisation de mon projet d'accompagnement. Pour cela, je définirai tout d'abord mes choix stratégiques en matière de management et de travail collaboratif au sein d'un comité de pilotage, je vous présenterai ensuite le projet de développement, les dimensions qui auront motivé mes choix, mais également la démarche suivie afin de réduire les effets des risques et des faiblesses identifiées. Le plan de communication vous sera ensuite présenté ainsi que les modalités d'évaluation. Enfin, je conclurai sur un premier bilan de ce projet d'accompagnement en direction de mineures victimes de prostitution.

Je précise que j'emploierai la forme féminine des accords dans une majorité des cas en raison de l'absence d'adolescent « garçon » victime de prostitution au sein de l'établissement où je suis en fonction. Nous verrons, toutefois, que la réalité générale peut-être différente.

## **1 Une contextualisation comme point d'entrée**

Contextualiser et conceptualiser pour partager un même vocabulaire tout autant que pour s'accorder sur le socle de mon mémoire, voilà ce qui constitue le préalable à ce travail. Dans cette première partie, je propose de fixer les définitions des principales notions qui parcourent mon titre ainsi que l'ensemble de ce travail. Il sera question de l'adolescence, de la prostitution et de ses formes les plus communes chez les mineures victimes avec lesquelles je travaille,

mais également de la question des normes sociales, du poids de celles-ci dans le cadre d'un accompagnement éducatif.

Ce travail autour du sens, des mots, des concepts, a pour vocation d'ancrer la réalité de l'institution que je dirige dans une pratique, et cela, avec pour objectif de ne pas céder aux stéréotypes face à un tel sujet où les représentations sociales sont grandement mobilisées.

## **1.1 Définition de mon sujet, du contexte de population**

### **1.1.1 L'adolescence**

Étymologiquement, le mot adolescent signifie « celui qui est en train de grandir (DADOORIAN, 2007) ». Selon l'Organisation mondiale de la Santé, « l'adolescence est la période qui se situe entre les âges de 10 et 19 ans (OMS, Santé des adolescents , s.d.) ». Cette période est souvent considérée comme étant, pour un enfant, le moment où le processus biologique de la puberté s'enclenche.

Cependant, l'adolescence est une période qui ne repose pas exclusivement sur un changement corporel. Les modifications biologiques entraînent des changements psychiques qui entraînent à leur tour des modifications comportementales. Une étude de l'université de Pennsylvanie, publiée dans la revue *Developmental Cognitive Neuroscience* « notent l'élévation des niveaux de dopamine, durant la période de l'adolescence, qui peut sous-tendre cette propension à la recherche de sensations. Mais, ce même neurotransmetteur participe aussi à la capacité du cerveau, à exercer un meilleur contrôle et à apprendre de l'expérience (NEUROBLOG, 2017) » L'adolescence, ainsi, est le temps de la remise en question des normes adultes, mais également le temps de l'apprentissage, de la croissance tant physique qu'intérieure.

L'adolescence est une phase transitoire, plus ou moins longue et marquée, qui permet à l'enfant de construire sa future identité d'adulte. La psychanalyste Catherine DOLTO parlait d'ailleurs de l'adolescence comme une « seconde naissance qui se ferait progressivement. Il faut quitter peu à peu la protection familiale comme on a quitté un jour son placenta protecteur. Quitter l'enfance, faire disparaître l'enfant en nous, c'est une mutation. Ça donne par moments l'impression de mourir. Ça va vite, quelquefois trop vite. La nature travaille à son propre rythme. Il faut suivre et on n'est pas toujours prêt. On sait ce qui meurt, mais on ne voit pas encore vers quoi on va. (DOLTO, 1999). »



À lire ces quelques lignes, on mesure (ou l'on se souvient) le vertige adolescent. La métaphore proposée par l'auteure, comparant la période adolescente à « la mue d'un Homard (DOLTO, 1999) se retrouvant dès lors sans carapace, et donc sans protection, est saisissante. L'adolescence serait ainsi caractérisée par le déséquilibre, l'instabilité et comme étant une période de bouillonnement interne.

Un bouillonnement qui doit conduire l'adolescent à s'individualiser et à gagner en autonomie vis-à-vis de sa famille. En cela, « L'adolescence [...] est une période de restructuration et de renégociation du lien » (Isée BERNATEAU, 2008), un temps d'apprentissages où les identifications antérieures sont soumis à un important travail de redéfinition.

Par ailleurs, le début de la puberté voit s'achever avec elle, ce que le neurologue et psychanalyste Sigmund FREUD qualifiait de « période de latence », en référence à la période se situant entre l'âge de 6 ans et l'âge de 12 ans. Période où l'enfant met en sommeil les manifestations sexuelles, et qui fait suite à la phase œdipienne, autrement qualifiée de premier temps de la sexualité chez l'enfant.

Ainsi, l'émergence du « deuxième temps de la sexualité [...] s'accompagne de changements [...] qui bouleversent le psychisme du jeune ado et réveillent souvent les troubles psychiques précoces. » (NAVEAU, 2013) Comme nous le verrons par la suite, ces troubles et ces traumatismes étouffés par la période de latence peuvent être une des explications des comportements « après-coup » des adolescentes dont il sera question dans ce travail.

Si l'adolescence porte en elle le risque de la conduite à risque, nous pourrions toutefois nous interroger de l'effet sur une classe d'âge des multiples reportages télévisés, des nombreuses études qui relatent les problèmes de comportements des adolescents et qui pourraient agir comme des injonctions normatives, comme « une prophétie qui contribue à sa propre réalisation (BECKER, 1963) ».

Ceci-dit, les données statistiques de l'OMS sont éloquentes : « Les traumatismes (y compris ceux dus aux accidents de la route et les noyades), la violence, l'automutilation et les affections maternelles sont les principales causes de décès chez les adolescents et les jeunes adultes. (OMS, Santé des adolescents et des jeunes adultes, 2021). Lorsque l'on détaille les données de l'OMS, on peut observer que dans le monde en 2019, ce sont quelques 115 000 adolescents qui sont décédés dans un accident de la route et plus de 30 000 par noyade.

L'adolescence est une période qui, du fait des tourments internes qui traversent les individus, peut avoir pour effet de conduire à la consommation d'alcool, de drogues ou à des comportements sexuels à risque. Ces usages parfois excessifs d'alcool ou de drogues peuvent constituer des désinhibiteurs importants en apportant un sentiment de confiance et/ou de performance dans de diverses situations telles que notamment dans le cadre de pratiques sexuelles.

Notons que cette adhésion à de nouvelles normes peut également se traduire par un changement de code vestimentaire, par la découverte de nouvelles musiques, par un changement culturel plus vaste, mais sans autre conséquence.

Toutefois, les adolescentes dont il sera question dans le cadre de ce mémoire se trouvent dans une zone de danger avérée avec des comportements sexuels à risques réguliers et qui s'illustrent par des faits de prostitution ou par des conduites pré-prostitutionnelles. La difficulté de l'accompagnement porte notamment sur la complexité de réduire l'écart entre deux normes : celle des adolescentes qui ne sont pas conscientes d'être en danger et celle de la société, des adultes, de leur environnement et des travailleurs sociaux qui les accompagnent et qui visent à leur protection.

Je vous propose à présent de définir la prostitution ainsi que ses pratiques les plus récentes.

### **1.1.2 Prostitution**

Dans le dictionnaire Larousse, la prostitution est définie comme étant un « Acte par lequel une personne consent habituellement à pratiquer des rapports sexuels avec un nombre indéterminé d'autres personnes moyennant rémunération. » (LAROUSSE, 2022)

Il est donc question de consentement dans le cadre d'un acte de prostitution. Alors, comment appliquer cette définition à des mineurs ? Un mineur peut-il, aux yeux de la loi, consentir à une relation sexuelle moyennant rémunération ?

En France, les relations sexuelles entre un majeur et un mineur de moins de quinze ans sont passibles de sanctions pénales : « Hors les cas de viol ou d'agression sexuelle prévus à la section 3 du chapitre II du présent titre, le fait, pour un majeur, d'exercer une atteinte sexuelle sur un mineur de quinze ans est puni de sept ans d'emprisonnement et de 100 000 € d'amende. » (CODE PENAL, 2021)

Pour les mineurs de plus de quinze ans, les relations sexuelles sont autorisées si elles sont librement consenties et à l'exception des situations où le majeur « est un ascendant » (CODE PENAL, 2021) ou dispose d'une « autorité de droit » (CODE PENAL, 2021) en raison notamment de ses fonctions : « Hors les cas de viol ou d'agression sexuelle prévus à la section 3 du chapitre II du présent titre, les atteintes sexuelles sur un mineur âgé de plus de quinze ans sont punies de cinq ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende :

- a. Lorsqu'elles sont commises par toute personne majeure ayant sur la victime une autorité de droit ou de fait
- b. Lorsqu'elles sont commises par une personne majeure qui abuse de l'autorité que lui confèrent ses fonctions. » (CODE PENAL, 2021)

Cependant, si la sexualité des mineurs avec des majeurs est autorisée dans certains cas, « la prostitution des mineurs est interdite sur tout le territoire de la République. Tout mineur qui se livre à la prostitution, même occasionnellement, est réputé en danger et relève de protection du juge des enfants » (ASSEMBLEE NATIONALE, 2002) . Cette loi permet de protéger les mineurs qui sont, de fait, considérés comme victimes, nécessitant une mesure de protection particulière.

Si les dictionnaires nous proposent une définition de la prostitution et que le droit français dispose des questions encadrant la sexualité des mineurs, il n'existe en revanche, dans le droit français, aucune définition de la prostitution. Ce sont donc les juges de la Cour de cassation qui sont venus combler ce vide le 27 mars 1996. Ceux-ci considèrent que la prostitution « consiste à se prêter, moyennant une rémunération, à des contacts physiques de quelque nature qu'ils soient, afin de satisfaire les besoins sexuels d'autrui (COUR DE CASSATION , 1996) ».

Toutefois, « d'un point de vue strictement légal, pour que l'on puisse considérer qu'une personne se prostitue, il faut répondre « Oui » à l'ensemble des trois questions suivantes :

- Son acte implique-t-il un contact physique, de quelque nature qu'il soit (ou une promesse de contact physique) ?
- Son acte fait-il l'objet d'une contrepartie financière, matérielle, ou en nature (ou d'une promesse de contrepartie) ?
- Son acte a-t-il pour objectif de satisfaire les désirs sexuels d'autrui ?

En matière juridique, si l'on ne peut pas répondre « Oui » à chacune de ces trois questions, il ne s'agit pas d'un cas de prostitution ». (ACPE, 2021)

Ainsi, si la Cour de cassation permet un encadrement plus précis et que cette définition pourrait englober les formes les plus récentes de prostitution, et notamment parce qu'il n'est pas question de relation ou de rapport sexuel, mais de « contacts physiques de quelque nature qu'ils soient », le fait de devoir répondre par l'affirmative à ces trois questions exclues de fait une partie des pratiques dites d'« escorting » et de « michetonnage », dont, en les définissant plus précisément ci-après, nous essayerons également de démontrer qu'elles présentent pourtant des aspects pouvant être qualifiés a minima de pré-prostitutionnels.

### **1.1.3 Escorting**

Contrairement à la prostitution dite « classique » qui s'effectue sur la voie publique, l'escorting définit une pratique s'organisant à travers les réseaux sociaux, sur des sites de rencontres, des systèmes de messagerie privée. « Les rapports sexuels ne suivent pas ici immédiatement leur négociation (RUBIO, 2017) » et c'est là, la principale modification des comportements. Comme l'évoque Vincent RUBIO dans l'article cité précédemment, « cet allongement de la temporalité est à l'évidence relatif, puisqu'il peut être question de quelques heures, de plusieurs jours, voire de plusieurs semaines. Plus loin, si la disjonction entre le contact sur la toile et la réalisation de la passe persiste, une fois la première entrevue réalisée, les suivantes – lorsqu'elles sont souhaitées par les deux parties – ne font généralement plus l'objet d'un tel allongement de la temporalité (RUBIO, 2017) ». Cet allongement implique ainsi l'instauration d'une relation entre l'adolescente et le client. La jeune fille peut avoir le sentiment d'être dans la maîtrise de la situation, de manipuler l'homme avec lequel elle échange.

Les adolescentes concernées par cette pratique « entrent » dans cette activité de plusieurs manières. Le premier biais peut-être celui du petit ami qui instrumentalise la jeune fille, lui faisant croire à une relation sincère, comme évoqué dans le témoignage de cette jeune fille : « J'étais obnubilée par lui, je croyais que c'était l'homme que j'aimais. J'étais folle de lui, j'ai pas la notion du temps je sais pas de quand à quand on était ensemble, moi je croyais qu'on était en couple, avec lui, même en travaillant, mais en fait, il se foutait de ma gueule (ENCRENAZ, 2021) ».

Un second biais peut-être celui des réseaux sociaux (Instagram, Snapchat, TikTok...) avec de la part des prédateurs la promesse de l'argent facile et comme décrit ici : « Sur Instagram, il y a quelqu'un qui m'a contactée et qui s'appelait « plan argent Paris », la personne m'a contactée en me disant que si je voulais faire de l'argent facilement, sans faire de mal à personne, il y a pas de problèmes, viens sur Snapchat, on parle... (ENCRENAZ, 2021) ».

Un dernier biais peut être évoqué, celui des jeunes filles proactives. Confrontée à un besoin d'argent, elles cherchent sur internet un moyen de gagner de l'argent facilement : « J'ai regardé sur Instagram, où il y a pas mal de comptes qui proposent cette activité. Par exemple, là je suis allé voir sur un compte Instagram « plan sous entre filles », le message d'accueil propose aux filles de se faire de l'argent facilement et on sait de quoi il s'agit (ENCRENAZ, 2021) ».

Si aucune situation n'est semblable à une autre, ces trois vignettes cliniques permettent d'envisager plus justement les contours de cette mécanique. Les proxénètes sont remplacés par des « lovers boys » selon la terminologie consacrée, mais la démarche reste identique : « Ce sont des gamines en rupture familiale, donc ils les appellent énormément, les gamines tombent amoureuse et puis, ils proposent qu'elles aient des clients, la gamine accepte un ou deux au départ et puis à la fin beaucoup plus, et elles n'ont plus le choix. (HUNZINGER ET BARBRY, 2022)

Dans une forte proportion de cas, ce sont les proxénètes qui encadrent les rendez-vous des jeunes filles, qui imposent les clients. Il est ici possible d'évoquer une forme « d'Uberisation » sordide de la pratique avec des jeunes filles qui peuvent être livrées au client dans un hôtel ou dans un Airbnb. En agissant de la sorte, les proxénètes invisibilisent les adolescentes aux yeux des services de police ou de gendarmerie, mais aussi des travailleurs sociaux, qui peinent ainsi à intervenir.

#### **1.1.4 Michetonnage**

« Le michetonnage est le fait pour une personne vulnérable (notamment par sa minorité et/ou d'un contexte de souffrance psychosociale et/ou de précarité sociale) de s'engager dans une conduite à risques, où la mise en danger de soi est liée à des relations sociales et affectives structurées par des transactions économique-sexuelles qui ne prennent pas la forme d'une rémunération d'actes sexuels tarifés, ou pas explicitement, ou encore, qui ne sont pas perçus

comme tels (mais, par exemple, comme un « cadeau » valorisant, un « soutien », etc.). (MMPCR, 2016) ».

Voilà ce qu'est le michetonnage, une forme plus insaisissable, et ainsi plus complexe à repérer et à accompagner. Toutefois, la mécanique reste inchangée, il est toujours question d'échanger un bien contre une « faveur » sexuelle. Cette typologie de comportement est la forme la plus courante au sein de l'établissement que je dirige. Si elle ne répond pas automatiquement à la définition de la prostitution qu'en donne la Cour de cassation, nous sommes au regard de la vulnérabilité des adolescentes dans un comportement pré-prostitutionnelle qui peut amener à une pratique plus directement assimilée à de la prostitution. En effet, comme le décrit le sociologue américain Howard BECKER, ce sont les différentes phases d'un processus qui constitue « un élément de l'explication du comportement final (BECKER, 1963). Il est alors question de prévenir un phénomène d'escalade, du passage de comportements pré-prostitutionnels à des comportements prostitutionnels.

Ce comportement, et il est important de le souligner, ne concerne pas une typologie unique de profil. Si au sein de l'établissement que je dirige, cela peut être le cas, les études récentes tendent à prouver le contraire. Le michetonnage n'est pas « l'apanage des seules jeunes filles des quartiers populaires. Des garçons peuvent avoir des pratiques analogues, de même que des adolescentes issues des classes moyennes et supérieures, mais ces engagements sont très peu documentés. (MMPCR, 2016) ».

Le michetonnage conduit ainsi des mineures à fournir des services sexuels contre des biens matériels. Selon la recherche menée par Liliana Gil dans le cadre de la Mission Métropolitaine de prévention des conduites à risques, ces adolescentes n'ont aucune caractéristique spécifique. « Leur seul point commun : une première expérience sexuelle ratée, qui parfois s'est conclue par l'abandon du petit copain, voire a engendré une réputation dans la cité, explique-t-elle [...] Ces jeunes filles ont besoin d'être remplies, matériellement et affectivement [...] Elles ont perdu leur place dans la famille et pensent qu'en étant une poupée, elles réussiront à en trouver une autre (MMPCR, 2016) ». Unique récurrence mise en avant par l'observatoire des violences envers les femmes, l'incapacité pour ces adolescentes à se reconnaître comme victime d'exploitation.

En effet, dans le cadre de l'étude de l'observatoire des violences envers les femmes du département de Seine-Saint-Denis, sur les 27 adolescentes victimes de prostitution, aucune ne se considère comme étant une prostituée ou même victime d'un système.

Selon Catherine CHAMPRENAULT, « ces jeunes filles sont, en effet, généralement attirées par l'appât du gain et banalisent les relations sexuelles tarifées auxquelles elles se prêtent. Elles considèrent les jeunes hommes participant à leur activité (réservant les lieux de prostitution, publiant leurs annonces, les surveillants pendant les actes sexuels, mais aussi récupérant un pourcentage des gains) comme des « collaborateurs » ou des « protecteurs (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021).

Par ailleurs, l'utilisation courante du terme « michetonnage » permet de masquer derrière un vocabulaire banal la réalité de cette pratique. Considérant que ces mêmes jeunes filles ne sont pas toujours conscientes d'être en danger, comment réduire l'opposition entre deux normes ; Celle des adolescentes qui considèrent que le « michetonnage » ou que « l'escorting » les place en position de pouvoir vis-à-vis des hommes et celle des travailleurs sociaux qui considèrent qu'en se prostituant ces adolescentes sont victimes de leurs agresseurs.

Ce point nous amène naturellement à nous pencher sur une autre dimension de mon sujet, la question des normes. En effet, dès lors que nous parlons de sexualité, consentie ou pas, s'engage le terrain des représentations et de la morale.

### **1.1.5 La norme**

Le mot « norme », selon le dictionnaire, définit un « principe, un critère auquel se réfère tout jugement (LAROUSSE, 2021) ». Si cette notion peut être employée dans différents contextes (mathématiques, industrie, linguistique, etc.), nous nous référerons ici aux normes dites « sociales » et qui « viennent définir des situations et les modes de comportement appropriés à celles-ci. (BECKER H. , 1963) ».

Ainsi, les normes sociales ou culturelles définissent ce qui se fait (ce qui est « bien ») et ce qui ne se fait pas (ce qui est « mal »). Toutefois, il est important de préciser que si certaines normes sont contraintes par la loi, d'autres ne trouvent leur légitimité sociale que de manière informelle et reposent ainsi sur l'adhésion du plus grand nombre à celle-ci (ex : saluer en entrant dans un magasin). On n'est donc pas très éloigné d'une dimension morale des normes, en termes d'interdits, de prescriptions et de licences.

Il est intéressant d'observer que notre société est organisée en de multiples groupes sociaux, plus ou moins cohérents et qui répondent à leurs propres normes. C'est ainsi un ensemble de normes sociales qui composent notre collectivité nationale : celles définies par la loi et celles

définies par les usages, par les habitudes du plus grand nombre. Cette dernière catégorie est par nature plus complexe à interroger.

Prenons comme groupe social indifférencié les adolescents. Comme nous l'avons vu précédemment, cette période de la vie peut être propice aux excès, aux prises de risques et cela constitue pour ainsi dire une norme sociale véhiculée très largement dans la société française. Ainsi, il peut particulièrement être difficile pour un adulte ou un travailleur social de remettre en question les comportements à risque d'un adolescent de manière « frontale » en lui stipulant simplement ce qu'est la norme. Dans le cas qui nous occupe en indiquant à une adolescente : « Tu ne peux pas te prostituer, tu es en danger, tu prends des risques ».

En effet, il se peut que l'adolescente « n'accepte pas la norme selon laquelle on la juge ou qu'elle dénie à ceux qui la jugent la compétence ou la légitimité pour le faire (BECKER, 1963) » et que cette situation engendre une rupture du lien entre l'adolescente et l'adulte. L'adolescente risque de considérer que l'adulte « ne comprend rien à sa vie » à ce qu'elle fait, que de toute manière, elle « gère ». Cela nous amène à considérer que « le caractère déviant à la norme dépend en partie de la nature de l'acte et en partie de ce que les autres en font. (BECKER, 1963) » En l'espèce, une adolescente aura tendance à considérer qu'elle n'est pas une victime, mais qu'elle est celle qui tire profit de la situation et que le regard porté par les adultes relève de normes « qu'elle n'a pas contribué à élaborer et qu'il n'accepte pas, mais qui lui sont imposés de force (BECKER H. , 1963).

Ainsi, il est important de ne pas enfermer les adolescentes présentant des comportements prostitutionnels ou pré-prostitutionnels sous cette étiquette. Le sociologue Howard BECKER, en 1963, dans son étude de sociologie consacrée à la déviance et à la norme, écrivait : « Quand le déviant se fait prendre, il est traité selon le diagnostic porté par le sens commun sur les raisons de sa conduite, et ce traitement lui-même peut en outre contribuer à amplifier sa déviance (BECKER H. , 1963) ». Il serait alors préférable, d'une part, de ne pas catégoriser les adolescentes, mais préférentiellement leurs comportements, et ainsi parler de « comportements prostitutionnels » et non de « prostituée » et d'autre part, à maintenir un niveau de confidentialité suffisamment important afin de ne pas « faire courir le bruit » du comportement.

En effet, dans son étude, Howard BECKER indique au sujet de l'un des groupes étudiés, à savoir des toxicomanes, que « quand ils réussissent à venir à bout de leur accoutumance, ils



s'aperçoivent avec consternation que les personnes, s'inspirant manifestement du principe « qui a bu boira », continuent de les traiter comme des toxicomanes (BECKER H. , 1963) ». Il est ainsi indispensable de ne pas faire peser sur ces adolescentes une étiquette normative qui pourrait les entraver dans leur parcours de reconstruction. Il devra alors être question de traiter la question des normes, celles des adultes et celles des adolescentes sans pour autant les enfermer dans un comportement.

## **1.2 Évolution du contexte législatif et des politiques publiques en matière de protection des mineurs victimes de prostitution**

### **1.2.1 La loi, un cadre normatif s'articulant aux politiques publiques**

D'un point de vue institutionnel, la loi est définie « comme un texte normatif adopté par le Parlement, promulgué par le président de la République, le cas échéant après décision du Conseil constitutionnel (ASSEMBLEE NATIONALE). Premier des cadres normatifs, la loi permet de définir ce qui est autorisé de ce qui ne l'est pas. Conséquence de notre système politique, il traduit la volonté générale.

La loi, par sa plasticité, a la possibilité de s'adapter aux évolutions sociétales et de proposer des ajustements à même de répondre aux réalités, aux enjeux de l'époque. Nous pouvons également observer que la loi peut parfois devenir un outil de communication au service des politiques qui peuvent avoir la tentation de la surenchère législative afin de répondre aux urgences identifiées au sein de la société.

Toutefois, si la loi permet de maintenir le socle Républicain en posant les jalons de nos interdits communs, elle ne saurait pas, à elle seule, garantir l'expression des droits. Il faut lui adjoindre les outils nécessaires à l'expression de ce qu'elle contient et c'est là, probablement, que se situe la zone de fragilité. En effet, le simple fait d'interdire une action ou d'imposer une norme ne saurait pas, dans les faits, suffire.

Pour exemple, si une loi vient interdire une pratique existante, il y a fort à parier que la seule interdiction ne permettra pas un changement rapide et satisfaisant de ladite pratique. Il faut ainsi adjoindre à la loi des politiques publiques cohérentes, il faut organiser la société afin que le problème identifié trouve une réponse globale. C'est cette articulation entre « lois » et « politiques publiques » que je me propose de vous présenter à présent.

## **1.2.2 Tour d'horizon des Conventions et des Recommandations du conseil de l'Europe et des principales Lois françaises.**

### 1.2.2.1 Au niveau du Conseil de l'Europe

Le 31 octobre 2001 était adoptée, au cours de la 771<sup>e</sup> réunion des Délégués des Ministres, la recommandation « Rec(2001)16 ». Celle-ci avait comme objectif de « promouvoir le bien-être et l'intérêt supérieur de l'enfant ainsi que sa santé et son développement physique, mental, moral et social afin de l'aider à vivre une vie sans abus, ni violences ni exploitation sexuelles (CONSEIL DE L'EUROPE, 2001) » Mais aussi d'« éliminer la pornographie et la prostitution enfantines ainsi que la traite d'enfants, qu'elles soient perpétrées par des personnes physiques ou morales, de façon individuelle ou organisée, à l'intérieur du pays ou en dehors de celui-ci, par des nationaux ou des résidents, que l'enfant ait été consentant ou non (CONSEIL DE L'EUROPE, 2001). » Ainsi, nous pouvons considérer que le Conseil de l'Europe, par l'adoption de cette recommandation, envoyait un signal fort à travers le continent et impulsait au sein des États membres une politique de lutte et de prévention contre la prostitution des mineurs.

En mai 2005, le Conseil de l'Europe, lors du sommet de Varsovie rappelait la référence à la précédente recommandation comme principe général, et la prévention et le combat de la « traite des êtres humains, en garantissant l'égalité entre les femmes et les hommes » (CONSEIL DE L'EUROPE, 2006) comme objectif.

En 2007, à Lanzarote, la convention du Conseil de l'Europe sur la protection des enfants contre l'exploitation et les abus sexuels et dans le cadre du chapitre I – Article 1 se fixait comme objectif : « de prévenir et de combattre l'exploitation et les abus sexuels concernant des enfants » (CONSEIL DE L'EUROPE, 2007) Ainsi, comme nous pouvons l'observer, le Conseil de l'Europe, depuis plus de vingt ans, se mobilise et légifère. Comme nous allons nous en rendre compte à présent, la France marche dans ses pas, avec parfois du retard.

### 1.2.2.2 En France

En France, si nous pouvons citer la loi du 2 janvier 2002 comme socle de l'action sociale, j'ai fait le choix de me concentrer sur les lois directement en lien avec la prostitution. La prostitution des mineurs relève de la protection de l'enfance, cette dimension fut rappelée dans le cadre de la loi du 7 février 2022 et sur laquelle nous reviendrons. À ce titre, les lois du 5 mars 2007 et du 14 mars 2016 sont des lois qui définissent les grands principes qui doivent prévaloir dans le cadre des mesures de protection.

Cependant, ces lois, si elles permettent des avancées majeures, et notamment en matière de prévention et de travail avec les familles pour la loi de 2007 et comme garantie de stabilité dans le parcours des enfants et d'amélioration de la gouvernance pour la loi de 2016, rien n'est spécifiquement prévu pour lutter contre la prostitution des mineurs.

Il nous faut revenir quelques années en arrière, le 4 mars 2002, et dans le prolongement de la recommandation « Rec(2001)16 » du Conseil de l'Europe, pour que le Parlement « vote l'interdiction formelle de la prostitution des mineurs en France. C'est sur proposition de Robert BADINTER que cette disposition fut adoptée ainsi que son corollaire qui affirmait que tout mineur en situation de prostitution était en danger et devait bénéficier de la protection judiciaire, de l'assistance éducative, en qualifiant les enfants prostitués de victimes. (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021) ».

Pourtant, vingt années après la publication de cette loi, « ces dispositions solennelles et à haute valeur proclamatoire ne figurent pourtant ni dans le Code pénal (pour la première) ni dans le Code civil (pour la seconde) ni dans aucun code (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021) » et comme nous l'avons énoncé, les différentes lois de protection de l'enfance n'en disaient rien, ne proposaient aucune mesure pour venir à bout de cette situation.

Pendant des années, la France a évolué du point de vue de la prostitution des mineurs dans une zone « floue » et cela alors que le Conseil de l'Europe encourageait les États membres à agir. D'un côté, nous disposons d'un arsenal législatif et de l'autre côté, nous ne faisons pas figurer dans un Code l'interdiction formelle et le statut de victime des mineurs présentant des comportements pré-prostitutionnels ou prostitutionnels. D'où la difficulté pour un grand nombre de professionnels à caractériser cet interdit, à le (re)connaître et à le comprendre.

Cependant, nous pouvons observer que le cadre législatif a récemment évolué à travers, d'une part, « la loi du 13 avril 2016 visant à renforcer la lutte contre le système prostitutionnel et à accompagner les personnes prostituées (ASSEMBLEE NATIONALE, 2016). » Ce texte permet notamment de travailler la sortie de la pratique prostitutionnelle avec des aides financières, un accès à l'emploi et aux logements sociaux ainsi que l'octroi d'autorisation provisoire de séjour pour les étrangers.

Ce texte prévoit par ailleurs l'accompagnement des mineurs. Et, d'autre part, la loi du 7 février 2022 relative à la protection de l'enfance qui vient compléter le plan de lutte contre les violences faites aux enfants pour la période 2020-2022 et notamment à travers un « amendement inscrit dans le Code de l'action sociale et des familles que tout mineur victime de prostitution relève du champ des missions de l'ASE, afin que ces enfants puissent bénéficier d'un soutien matériel, psychologique et éducatif. ». (ASSEMBLEE NATIONALE, 2022)

Comme nous pouvons l'observer dans le tableau disponible en annexe 1, les lois existent afin de lutter contre la prostitution des mineurs. Le fait de pouvoir qualifier la minorité de la victime étant même un critère d'aggravation de la peine encourue.

Cependant, nous pouvons nous interroger sur les moyens mis en œuvre afin de mener une véritable politique de protection à l'égard des mineures victimes et notamment en matière de politiques publiques. Quelle organisation politique est proposée pour, par exemple, mettre en œuvre la loi du 13 avril 2016 ou la loi Taquet du 7 février 2022 ? Un tour d'horizon des politiques publiques s'impose.

### **1.2.3 Regard sur les politiques publiques**

Selon le sociologue Jean-Claude Thoenig, « le concept de politique publique désigne les interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire (THOENIG, 2010). » Les politiques publiques sont donc des moyens devant permettre à la force publique, à l'État, de mettre en œuvre des objectifs opérationnels dans un domaine spécifique. On parlera ainsi de politiques publiques de l'énergie, de la santé, de l'éducation ou encore de politiques publiques sociales.

Pour aborder la question des politiques publiques consacrées aux adolescents victimes de prostitution, nous prendrons comme point d'entrée le plan interministériel de mobilisation et de lutte contre les violences faites aux enfants 2017-2019. Si je ne peux que souligner le caractère ambitieux de ce programme, j'observe néanmoins que rien n'est proposé pour les mineures victimes de prostitution, et cela, même alors qu'il suit la publication de la loi du 13 avril 2016 qui se donnait pourtant comme ambition de lutter contre le système prostitutionnel.

Cette absence est un signifiant important. Il révèle de la difficulté pour la force publique et pour la collectivité de se représenter ce qui constitue, un « impensé » de la République : la prostitution des enfants. Si la collectivité n'intervient pas dans un domaine, de fait, il l'exclut du champ politique et l'invisibilise. Assurément, le phénomène de la prostitution des mineurs s'est considérablement accéléré lors des cinq dernières années. Les services de Police et de Gendarmerie ont ainsi comptabilisé « 400 mineures victimes de proxénétisme en 2020, contre 206 en 2019, 205 en 2018, 170 en 2017 et 116 en 2016 » (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021), soit, sur cinq années, une augmentation de 345 %, toutefois, la situation n'est pas nouvelle, simplement, elle s'est développée.

Parallèlement, dès 2017, plusieurs parquets se sont « mobilisés pour mieux comprendre l'extension du phénomène (de la prostitution des mineurs) qui se mesurait au travers des dizaines de poursuites de proxénètes sur mineurs dans les parquets de Paris, Bobigny, Créteil, Évry et 9 Meaux, celles-ci ne parvenant pas d'ailleurs à décourager les protagonistes de ces activités d'exploitation. La lutte contre la prostitution des mineurs est devenue depuis 2018 une priorité régionale de politique pénale du parquet général et des parquets du ressort de la cour d'appel de Paris. (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021).

Le 20 novembre 2019, Monsieur Adrien TAQUET, secrétaire d'État en charge des enfants et de la famille, initiait, à l'occasion des trente ans de la Convention des droits de l'enfant, la rédaction d'un plan de lutte contre les enfants pour la période 2020-2022. Ce plan avait notamment pour vocation « de renforcer la lutte contre les violences faites aux enfants afin de leur garantir une protection effective. (GOUVERNEMENT CASTEX, 2022) ». Divisé en 22 mesures, il était question au point numéro 22 d'« appréhender les nouvelles formes de prostitution des mineurs (GOUVERNEMENT CASTEX, 2022) ».

Ce plan prévoyait également la constitution d'un groupe de travail dédié à ce sujet et devant définir un plan d'action stratégique visant à agir plus efficacement. C'est dans ce contexte que le 30 septembre 2020, le secrétaire d'État en charge de l'enfance et des familles missionnait Madame CHAMPRENAULT, Procureure Générale auprès la cour d'appel de Paris, afin de constituer un groupe de travail pluridisciplinaire autour de la question de la prostitution des mineurs.

À l'issue d'un travail d'un an, les seize membres de ce collectif aux profils professionnels divers (commissaire de Police, sociologue, chercheuse, pédiatre, directeur d'association, etc.) ont produit un rapport se voulant être autant le reflet d'une réalité qu'un outil opérationnel de conduite du changement pour les organisations intervenant auprès de ces adolescents. Sa présentation au gouvernement le 28 juin 2021 mettait en lumière la complexité des situations vécues par les adolescents victimes et proposaient cent mesures divisées en six grandes catégories :

- I. Gouvernance nationale et territoriale
- II. Prévention primaire
- III. Le repérage des situations à risque
- IV. Le traitement judiciaire – Accompagnement des victimes
- V. Des formations pour construire une culture commune de lutte contre le système prostitutionnel
- VI. Protéger les mineurs du risque prostitutionnel sur internet et sur les réseaux sociaux

À travers les préconisations effectuées par le groupe de travail, apparaît la nécessité de proposer un « parcours » d'accompagnement aux mineures victimes en renforçant la coordination par la création d'une structure départementale avec l'ensemble des partenaires concernées afin de pouvoir, comme le propose la 18<sup>e</sup> préconisation, sortir des logiques de travail en silo, établissement par établissement.

Le groupe de travail propose également de « promouvoir une approche éducative centrée sur la relation de confiance et la temporalité adaptée pour accrocher et mieux accompagner les jeunes « sortis des radars » de la protection de l'enfance (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021) ». Autre exemple de préconisation qui constitue un levier pour développer des solutions adaptées aux mineures victimes, la préconisation 58 : « Élaborer un plan ambitieux de mise

en place des dispositifs d'accueil et d'hébergement adaptés et diversifiés, suivant un maillage territorial coordonné au niveau national (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021).

Enfin, deux autres mesures suggèrent d'inscrire dans « le code approprié dans les plus brefs délais des deux dispositions majeures de la loi du 4 mars 2002 concernant la prostitution des mineurs : son interdiction sur tout le territoire de la République et la réputation d'état de danger pour le mineur qui s'adonne à la prostitution et qui relève ainsi de la procédure d'assistance éducative (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021) », ce qui constituerait une avancée considérable dans le cadre de la mise en œuvre de la loi. Enfin, il est préconisé de « Définir la prostitution par la loi, sur la base de la définition rénovée de la Cour de cassation, avec codification dans le Code pénal (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021) » ce qui permettrait de partager un vocabulaire commun, une même représentation de la prostitution, et ainsi d'en finir avec les trop nombreux débats sur ce qui relève ou non de cette pratique.

En l'espèce, le travail produit par le groupe de travail sur la prostitution des mineurs, la somme de connaissances actualisées apparaît comme une source de compréhension et d'analyse unique sur le sujet. En effet, peu de travaux ont été menés autour de cette thématique en France et ce rapport constitue ainsi le point d'amorçage potentiel d'une politique publique consacrée à la prostitution des mineurs profondément ancrée dans la réalité des pratiques et de notre époque.

Par suite de la publication du rapport du groupe de travail sur la prostitution des mineurs, le « premier plan nationale de lutte contre la prostitution des mineurs » fut présenté par le gouvernement le 15 novembre 2021. Décomposé en cinq priorités et en treize actions, ce plan a pour vocation, en s'inspirant des travaux menés sous la présidence de Mme CHAMPRENAULT, « de pouvoir mieux repérer les enfants victimes de ce fléau – car ce sont bien des victimes -, les accompagner dans une reconstruction de leur parcours de vie, mieux réprimer les clients et les proxénètes (GOUVERNEMENT CASTEX, 2021) ».

Ce plan national, s'il représente une avancée significative dans la lutte contre ce qui constitue donc un fléau social, n'en demeure pas moins d'une ambition moindre que le rapport du groupe de travail. Si plusieurs préconisations trouvent, en effet, leur traduction en actions gouvernementales, comme la création d' « un dispositif d'accompagnement et/ou d'hébergement dans chaque département pour protéger les mineures victimes de prostitution

(GOUVERNEMENT CASTEX, 2021) » et de « Développer progressivement sur tout le territoire et en fonction des besoins de terrain une solution d'accompagnement (accompagnement en milieu ouvert, accueil à la journée, accueil d'urgence, un hébergement à seuil adapté, hébergement sous secret, hébergement de rupture...) (GOUVERNEMENT CASTEX, 2021) », d'autres au contraire ne figurent pas dans le plan national.

Bien que doté d'une enveloppe budgétaire relativement faible (quatorze millions d'euros), ce plan est néanmoins salué par une grande partie des professionnels qui voient là, une forme de reconnaissance de leurs actions, d'une réalité sociale, de l'urgence à agir de manière coordonnée et sur une longue temporalité.

Par ailleurs, au titre des actions menées dans le cadre de la lutte contre la prostitution des mineurs, nous pourrions par ailleurs évoquer plusieurs autres dispositions de politiques publiques que je vous propose en annexe 2 de mon mémoire.

Pour clore cette partie consacrée aux politiques publiques sociales en lien avec la prise en charge des mineures victimes de prostitution, nous pouvons considérer que si ce sujet fut durant de longues années passées sous silence par la force publique, il est désormais un véritable axe de travail gouvernemental, soutenu par la loi, par un plan national et par une enveloppe budgétaire. Bien entendu, le chemin sera encore long dans ce combat contre les proxénètes et contre les clients de prostituées mineurs. En revanche, l'existence d'un plan d'action structuré dans le temps ouvre des perspectives d'actions jusqu'ici inédites.

Il revient désormais aux territoires et notamment aux départements de mettre en œuvre ces orientations stratégiques nationales.

### **1.3 Le territoire, un espace complexe à appréhender**

La prostitution des mineurs est, comme nous l'avons constaté récemment, un sujet national aux enjeux locaux. Relevant de la protection de l'enfance, la protection des mineures victimes de prostitution échoit, depuis les lois de décentralisation de 1982 et 1983, aux départements. Si le travail que je présente aujourd'hui à pour ancrage territorial l'Île-de-France et plus précisément le Val-de-Marne, il semble important d'attirer préalablement l'attention du lecteur sur d'autres territoires de la République ; en l'occurrence, la situation dans les territoires d'Outre-mer. De l'Île de Mayotte, à celle de la Réunion, un même phénomène ; Des



adolescentes, des lycéennes, des étudiantes qui se prostituent. « Les acteurs de terrain observent que ce sont majoritairement les communautés d'origines étrangères qui sont victimes : malgaches à la réunion, dominicaines aux Antilles, comoriennes à Mayotte » (Ministère des solidarités et de la santé , 2021).

Ainsi, partout sur le territoire national, en métropole comme dans les territoires d'Outre-mer, nous pouvons observer une accélération des faits de prostitution chez les mineurs ; des remontées de terrains qui révèlent à la fois un besoin de population, mais aussi un problème de santé publique, une urgence sociale.

Avant de présenter les politiques publiques du département du Val-de-Marne en matière de lutte contre la prostitution des mineurs, établissons un tour d'horizon démographique de ce département francilien afin de disposer d'une représentation fidèle du contexte territorial.

### **1.3.1 Données démographiques du département du Val-de-Marne (94) (INSEE, 2022)**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2021, le département du Val-de-Marne comptait 47 communes dont 23 disposaient d'au moins un quartier politique de la ville sur leur territoire. Le département compte par ailleurs 1 396 913 habitants dont 139 906 vivent dans des quartiers politiques de la ville, soit 10,33 %. Ce niveau de population classe le département au quatrième rang des départements les plus peuplés d'Île-de-France, derrière Paris (75), les Hauts-de-Seine (92) et la Seine-Saint-Denis (93).

Comme nous pouvons l'observer sur le graphique disponible en annexe 3, le territoire du Val-de-Marne connaît une population allant de 0 à 44 ans légèrement supérieur au niveau national. Cette situation peut également être le signe d'un territoire présentant un dynamisme démographique important.

Les catégories socio-professionnelles permettent d'observer que le Val-de-Marne comprend plus de cadres et de professions intermédiaires qu'au niveau national (Annexe 4). Cependant, la part des « autres personnes sans emplois » et des employés est également supérieure à la moyenne nationale. Le département semble ainsi clivé entre deux extrêmes. Clivage perceptible notamment à travers les types de logements et les données concernant les quartiers politiques de la ville que nous verrons par la suite.

Sur le plan de la composition des familles, le pourcentage de couple avec enfants est supérieur aux données nationales de même que le nombre des familles monoparentales. Ces données sont confortées par le nombre d'enfants par foyer là aussi supérieur. Il y a donc plus de familles avec enfants et plus de familles avec plusieurs enfants.

Le type de logement est un facteur permettant d'évaluer la pauvreté d'une population. Le clivage constaté avec les CSP est perceptible au regard du type de logement. En effet, les propriétaires sont estimés à plus de 40 % et ceux-ci connaissent généralement une pauvreté moins importante que les locataires. De plus, parmi les 53 % de locataires, 27 % sont locataires d'un logement social.

Cette donnée est nettement supérieure à la moyenne nationale et permet de constater que certains territoires peuvent être soumis à des difficultés sociales importantes.

### **1.3.2 La pauvreté dans le département (INSEE, 2022)**

Les graphiques 5 et 6, disponibles en annexe 5, font apparaître que la part des logements sociaux dans les quartiers politiques de la ville (24,3 %) est nettement supérieure au niveau du département (13,4). Les logements sociaux, s'ils doivent permettre à des individus ou à des familles de bénéficier d'une habitation adaptée à leurs besoins à coût réduit, sont souvent implantés sur des territoires et des quartiers marqués par des difficultés sociales (pauvreté, chômage, travail précaire, etc.). Le taux de pauvreté dans les QPV est ainsi très largement supérieur aux données départementales et régionales. Si le taux de pauvreté est de 15,4 % pour la région IDF et 15,8 % pour le département du Val-de-Marne, il atteint 35,6 % pour les quartiers politiques de la ville du département.

Cela vient notamment corroborer les autres données amenant à une paupérisation importante de ces quartiers. Enfin, de manière globale, l'ensemble des quartiers politiques de la ville d'Île-de-France connaissent une paupérisation forte (37,7 %), appuyant les données précédentes.

### 1.3.3 Des besoins repérés

En réaction aux nombreuses situations de prostitution de mineurs et par extension de proxénétisme sur mineurs, plusieurs parquets d'IDF ont nommé un référent chargé de coordonner les actions.

Le Val-de-Marne ne fait pas exception et propose une stratégie partenariale consistant à associer, depuis 2019, la PJJ du département et le parquet des mineurs « qui est doté d'un substitut spécialement positionné sur le sujet, au pénal comme sur le volet protection. Le plan d'action a été mis en cohérence avec les travaux pilotés par la délégation départementale aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes (DDDF) et a été présenté en janvier 2019 à la commission départementale de lutte contre la prostitution, le proxénétisme et la traite des êtres humains à des fins d'exploitation sexuelle. (CATHERINE CHAMPRENAULT, 2021) ».

Cette structuration de l'accompagnement des mineures victimes permet notamment de disposer d'une vision plus exhaustive de la réalité du territoire. Monsieur Vivien DUSSEZ, le référent « proxénétisme sur mineurs » pour le Val-de-Marne, indique ainsi que « ce sont 56 "nouvelles situations" qui ont été identifiées en 2020 (contre 28 en 2018) et que 67 enquêtes sont en cours (AFP, 2021) ».

Difficile cependant d'établir un chiffrage précis de la situation. À l'échelon national, le secteur associatif, à travers les travaux menés par la CNAPE, évoque de 7 000 à 10 000 mineures victimes (CNAPE, 2021). Quoi qu'il en soit et malgré différentes études (IGA-IGJ-IGAS, 2019) y aura toujours une impossibilité à évaluer précisément l'ampleur du phénomène qui par essence se situe en deçà des radars.

Si l'écho médiatique depuis quelques années est important, il est toutefois prudent de ne pas nous fier au « bruit » médiatique d'un sujet tel que celui-ci. Il ne saurait pas, en effet, être à lui seul la traduction d'une réalité sociale, un outil fiable au service de l'analyse. Il n'en demeure pas moins que les nombreux articles publiés ces dernières années auront probablement agi, comme un catalyseur, comme un accélérateur de la prise en compte d'un sujet qui choque autant qu'il effraie.

### 1.3.4 Des politiques publiques territoriales

Les politiques publiques de protection de l'enfance ont pour structure un schéma départemental publié généralement tous les cinq ans et venant décliner les axes prioritaires à développer durant la période.

Véritable plan d'action stratégique, il repose sur une étude concertée entre acteurs d'un territoire (éducation nationale, parquet, tribunal pour enfants, ARS, etc.) des besoins repérés. Pour la période 2016-2021, le département du Val-de-Marne a publié un schéma de protection de l'enfance organisée en « 4 axes structurants puis décliné en actions opérationnelles :

- Axe 1 : Adapter les pratiques pour mieux repérer les situations de danger et pour construire un projet pour chaque enfant en réponse à ses besoins et dans le respect de ses droits
- Axe 2 : Innover et améliorer la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des enfants et des jeunes
- Axe 3 : Améliorer la prise en charge des besoins de santé des mineurs confiés
- Axe 4 : Décloisonner et renforcer le travail en réseau. (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2017) »

L'axe 2 pointant la nécessité d' « innover et (d') améliorer la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des enfants et des jeunes (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2017) », indiquait, dans sa déclinaison opérationnelle, à la fiche action n° 7, le besoin de « faire évoluer les dispositifs d'accompagnement (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2017) en raison notamment de l'évolution des besoins en « termes de volume et en caractéristiques (besoins de souplesse et de modularité dans les réponses apportées, notamment pour les adolescents qui constituent le public majoritaire de l'ASE) (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2017) ».

Considérant qu'innover consiste à apporter une nouvelle réponse à un problème nouveau, « l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire, se substituer, à un État de moins en moins producteur direct de services. L'innovation sociale est donc convoquée pour combler les lacunes de l'intervention de l'État et des collectivités territoriales en matière de politiques sociales (RICHEZ-BATTESTI, PETRELLA ET VALLADE, 2012).

Si la critique semble âpre, elle révèle cependant un élément intéressant : l'interdépendance du monde associatif, des collectivités territoriales et de l'État. Si, en effet, comme l'énoncent les auteurs de cet ouvrage, l'innovation est « convoquée pour combler les lacunes de l'intervention de l'état et des collectivités », alors, il en résulte pour le secteur associatif une formidable opportunité de développer des dispositifs permettant d'ajuster les pratiques du présent. Lorsque la force publique et le secteur associatif dialoguent ainsi et se concertent, même de façon contrainte, afin de répondre à un besoin de population identifié sur un territoire, nous nous trouvons devant ce qui constitue sans doute une mise en œuvre des politiques publiques des plus efficaces.

Bien entendu, la force publique, les autorités de contrôle et de tarification définissent le cadre d'intervention, le cahier des charges, mais ensuite, c'est bien aux organisations associatives d'organiser leurs réponses en fonction de leur compréhension de la situation. Ce qui ouvre, malgré le cadre contraint des AAP, un grand nombre de possibilités.

C'est dans ce contexte de nécessaire innovation sociale qu'un AAP a été édité le 15 décembre 2020 par la Direction de la Protection de l'Enfance et de la Jeunesse du Val-de-Marne. Celui-ci visait à la « création d'un dispositif expérimental dédié à l'accueil des mineurs présentant des problématiques spécifiques [...] le Département souhaite répondre de manière plus adaptée, souple et innovante aux besoins de ces profils de mineurs, en habilitant des lieux d'accueil souples qui s'inscriront dans une réponse aux ruptures comme une étape structurante et structurée dans le parcours de l'enfant, permettant de le sécuriser et d'en prévenir la répétition » (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2020) et avait pour vocation d'accueillir « des jeunes de 14 à 18 ans [...] qui présentent trois types de problématiques majeures qui peuvent s'entremêler :

- Des conduites sexuelles à risque
- des passages à l'acte violents
- Des troubles du comportement important de type agitation extrême, instabilité, hyperactivité, fugues à répétition, hypersexualisation... pour lesquels un diagnostic est posé ou demeure à poser et qui font ou doivent faire l'objet d'un étayage pluridisciplinaire adapté pour que la réintégration d'un collectif traditionnel soit possible. (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2020)

À travers cet AAP, il y avait également la nécessité pour les services de protection de l'enfance, du département, de garantir aux mineurs une stabilité de parcours, d'éviter l'écueil de la fin de mesure en raison du caractère complexe de ce type d'accompagnement éducatif.

Si concrètement, rien n'est dit sur la prostitution dans le cadre de cet AAP, elle apparaît en filigrane tous du long à travers des formulations plus larges telles que « conduites sexuelles à risques » ou « hyper sexualisation ». Cela figure toutefois de la difficulté persistante à évoquer cette thématique, à travailler autour de cette question de manière formelle, à qualifier la prostitution des mineurs.

Cependant, cette formulation peut également permettre au secteur associatif de proposer un travail sur ces questions à partir d'un prisme différent du mien, d'envisager un travail autour de la protection précoce, de la prévention. On peut rajouter aussi que rien n'est dit explicitement des violences sexuelles que pourraient subir les mineurs visés par cet AAP.

### **1.3.5 Conclusion de ma première partie**

Comme nous avons pu l'observer dans le cadre de cette première partie, la prostitution des mineurs, si elle est formellement interdite depuis la loi du 4 mars 2002, n'en demeure pas moins une problématique complexe à accompagner. Les nouvelles formes qu'elle peut prendre à travers le « michetonnage » ou l'« escorting » et l'écart de normes entre celle des adultes et celle des mineures victimes nous incite à interroger les formes actuelles d'accompagnement.

Les politiques publiques récemment initiées et les lois publiées ces dernières années nous apportent autant la légitimité à fonder nos actions que le cadre pour les mener. Ainsi, en nous appuyant sur les instances territoriales ainsi que sur les politiques publiques de proximité tout en renforçant le dialogue avec nos autorités de contrôle et de tarification, il est possible d'engager une action coordonnée et ambitieuse afin de lutter efficacement contre ce fléau, contre la prostitution des mineurs qui était hier une réalité de terrain et qui est aujourd'hui une réalité politique, l'enjeu éducatif étant de protéger les mineurs concernés du traumatisme des violences à répétition, de leur assurer un avenir serein et de prévenir les troubles psychiatriques éventuellement inhérents à ces comportements prostitutionnels.

En prenant appui sur ces éléments de contextualisation, il importe maintenant d'élaborer un diagnostic dans la seconde partie.

## **2 Établir un diagnostic afin de définir les enjeux**

Le diagnostic a pour vocation d'établir un état des lieux précis de la situation associative, de formuler une analyse des forces et des faiblesses de mon organisation. Le diagnostic se compose également d'une identification des ressources et des menaces qui doivent me permettre d'identifier les occasions favorables à saisir, celles qui génèrent de l'amélioration, mais également les risques susceptibles d'entraver l'obtention des résultats souhaités dans le cadre du développement de mon projet.

Dans un premier temps, je proposerai un état des lieux associatifs, une présentation des activités, de la structure et de sa gouvernance.

Je présenterai ensuite un diagnostic populationnel construit en trois phases ; La présentation de vignettes cliniques, la collecte et l'analyse de données administratives et enfin à travers plusieurs entretiens menés dans le cadre de ce travail. Puis, cherchant à établir la synthèse entre mon contexte et mon diagnostic, je proposerai un diagnostic croisé devant me permettre de mieux préciser ma problématique, ouvrant ainsi ma troisième et dernière partie.

### **2.1 Un état des lieux institutionnel**

#### **2.1.1 Espoir, une association centenaire**

« Espoir-CFDJ est née de la fusion, en 1963, de l'Enfance au Grand Air (association philanthropique créée le 5 août 1914) et des Centres Familiaux de Jeunes (œuvre d'éducation populaire créée en 1935) » (ESPOIR-CFDJ, 2022).

L'association Espoir, reconnue d'utilité publique en 1923, a pour objectif, dans « les domaines sociaux et éducatifs, d'être au service d'enfants et de familles en grande difficulté ou en voie de l'être, mais aussi de majeurs défavorisés, rejetés ou exclus. Elle participe à l'éducation et à la réinsertion sociale à partir d'accompagnements et de prises en charge en internat ou en hébergement spécialisé, en milieu ouvert, en placement familial, en accueil de jour. (CONSEIL D'ADMINISTRATION , 2013)» L'association administre une trentaine d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux sur les départements de Paris, Seine-et-Marne, Yvelines, Hauts-de-Seine, Val-de-Marne et du Val-d'Oise. Espoir-CFDJ est une association riche de ses 500 salariés, d'une cinquantaine de jeunes en service civique, de bénévoles et d'un conseil d'administration au service de l'intérêt général. Chaque année, environ 4 000 jeunes sont

accompagnés. À travers les actions éducatives mises en place, il y a la volonté de soutenir les parcours, d'accompagner les individualités et de forger des citoyens intégrés à la collectivité.

Les actions de l'association débutent par le contact et l'accueil des jeunes et de leur famille en libre adhésion par treize équipes de prévention spécialisées en Seine-et-Marne et dans le Val-de-Marne et par deux points accueil écoute jeunes (PA EJ) qui accueillent, à Créteil et à Cachan, des jeunes et des familles de jeunes rencontrant des difficultés psychiques.

Les activités de l'association se poursuivent par des prises en charge dans le cadre de mesures confiées par les départements (75,77,78,92,94,95) et par la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) avec plus de 1200 mesures d'Action éducative en milieu ouvert (AEMO), 400 mesures judiciaires d'investigation éducatives (MJIE), trois accueils de jours, quatre services d'accueil familial spécialisés, cinq Services d'Accompagnement Vers l'Autonomie (SAVEA) pour MNA, un Établissement Pluriel d'Accompagnement Éducatif (EPAE) pour jeunes connaissant des multiples difficultés, sept intervenants sociaux en commissariats (ISC) spécialisés dans l'accompagnement des primodélinquants.

Par ailleurs, Espoir-CFDJ intervient dans l'accompagnement social et professionnel pour un public de jeunes et de familles. Elle organise de nombreux chantiers éducatifs auprès de bailleurs sociaux et de collectivités locales et par l'intermédiaire des fermes pédagogiques de l'association, permet l'insertion sociale de jeunes en service civique, de jeunes orientés par la PJJ, de personnes condamnées à des Travaux d'Intérêt Général (TIG) et favorise la découverte des métiers de l'agriculture urbaine. (75, 95)

Enfin, Espoir-CFDJ propose des services d'hébergement et de logement à travers un CHRS et un service de fond social logement. L'association dispose à ce jour d'un parc immobilier de plus de cent appartements en location, elle héberge ainsi près de 300 mineurs ou jeunes majeurs en les accompagnant dans leurs parcours d'inclusion sociale et professionnelle.

Ainsi, l'association Espoir est le fruit d'un long héritage, d'une histoire entamée il y a plus d'un siècle et qui s'est inscrite en parallèle des besoins identifiés sur les territoires. À travers la diversité de ses dispositifs se dessine l'inventaire des adaptations vécues, des ajustements apportés afin de maintenir un niveau de prestations satisfaisant auprès des personnes accompagnées.

Par ailleurs, si l'association Espoir intervient principalement dans le cadre de la protection de l'enfance, elle dispose désormais de services dédiés à l'insertion professionnelle.



Cette diversité naissante est la traduction par les actes de sa volonté de renforcer l'articulation des missions, de tendre des ponts entre ces deux champs de la protection sociale. Toutefois, au-delà de son Histoire et des données factuelles concernant les mesures d'accompagnement, il est essentiel de considérer l'histoire récente de l'association et notamment la crise traversée en 2019 qui, de façon paradoxale, en la menaçant de disparition, aura contribué à ce que la dirigeance et la gouvernance engagent les transformations nécessaires à sa survie, à sa structuration, et ainsi à son renforcement.

#### 2.1.1.1 2019 : une année de crise institutionnelle

En juillet 2019, l'association s'est trouvée dans un état de crise institutionnelle exceptionnelle, à la limite de la cessation de paiement. Au regard de la situation globale de l'association, le directeur général se voyait signifier son licenciement le 11 juillet 2019. Le conseil d'administration et le directeur général nouvellement nommé, avec le concours de nos autorités de contrôle et de tarification et du ministère de l'Économie et des finances, auront, lors mois suivants, négocié un plan de redressement devant permettre à l'association de maintenir ses activités et de sauvegarder l'emploi.

Par une vaste réorganisation des activités, par un renforcement de la structure des établissements et par un plan d'économie affectant essentiellement le siège de l'association, la situation s'est redressée dès le début de l'année 2020. Il est à souligner que ces actions correctrices n'auront conduit à aucun licenciement au sein des établissements.

#### 2.1.1.2 2020 : l'année du redressement

Si les causes de la mauvaise santé financière de l'association étaient multifactorielles, nous pouvons observer que les établissements étaient financés au prix de journée et présentaient une sous-activité générant un résultat consolidé déficitaire depuis plusieurs exercices. Le bilan financier 2019 faisait apparaître un niveau de trésorerie permettant d'assurer un cycle normal d'activité pour environ 14 jours, bien loin des normes exigées en termes de ratios économiques. En assurant un dialogue permanent avec les départements, il a été possible, dès l'exercice 2020, de bénéficier d'un financement sous forme de dotations globales payées au douzième.

Cela a eu pour effet de faire baisser le ratio de recouvrement des créances des organismes payeurs à moins de 25 jours, par extension, de faire baisser le BFR de l'association, par là même de redresser sa trésorerie et, finalement, de sécuriser son activité.

En parallèle, le Président de l'association, en vertu de l'« Article 611-1 et suivants du Code de commerce » (CCI PARIS IDF, 2019) a sollicité le tribunal de grande instance de Paris afin qu'un administrateur Ad Hoc soit nommé dans le cadre d'une mesure de protection. À la suite de cette nomination, les dettes de l'association ont été renégociées, les remboursements étalés dans le temps et la constitution d'une dette URSAFF accordée par les services de Bercy, permettant, là encore, de reconstituer de la trésorerie. Enfin, dernier point, quatre de nos principales autorités de contrôle et de tarification ont accepté, pour l'exercice 2020, de nous attribuer l'ensemble des résultats excédentaires générés.

#### 2.1.1.3 2021 : la crédibilité retrouvée et l'autonomie financière en perspective

Poursuivant ses efforts et redressant l'activité de l'ensemble de ses services, l'association est parvenue à retrouver sa crédibilité aux yeux des autorités de contrôle et de tarification et de ses principaux partenaires. L'année 2021 s'est achevée, une fois encore, avec un résultat excédentaire permettant de reprendre le développement de ses activités en partenariat avec les collectivités territoriales.

#### 2.1.1.4 2022 : Un audit financier externe qui valide la stratégie associative

Commandé par notre principale autorité de contrôle et de tarification, un audit financier mené par le cabinet KPMG lors premiers mois de l'année 2022 est venu valider les choix stratégiques de la gouvernance et du directeur général. En effet, les conclusions mettent en exergue la capacité pour l'association à rembourser, dès à présent, l'ensemble de la dette URSAFF, et cela, sans conséquence pour la santé financière de l'organisation.

### **2.1.2 L'AFS de Vitry-sur-Seine**

L'établissement dans lequel se situe l'action de mon projet, l'AFS de Vitry-sur-Seine, a été créé en avril 1985 pour accueillir, à ses débuts, douze adolescents et jeunes adultes en AFS. Depuis 2014 et après plusieurs évolutions de l'agrément, le service est autorisé par le département du Val-de-Marne à recevoir trente-deux adolescents et jeunes majeurs. L'AFS propose trente-deux places en famille d'accueil pour des adolescents à partir de 13 ans et

jusqu'à 18 ans. Vingt-quatre assistants familiaux salariés du service sont répartis sur trois départements (91, 93, 94). Le suivi est réalisé par les éducateurs, au nombre de six, en binômes de référence.

Les jeunes accueillis au service sont, pour la plupart, en rupture et/ou en crise profonde avec leur milieu familial et social. Ils souffrent de carences éducatives et/ou affectives. Composée de trente-six membres, l'équipe de l'AFS de Vitry est la suivante : 1 Équivalent Temps Plein (ETP) de direction, 1 ETP de Cheffe de service, 1 ETP de Comptable, 0,5 ETP de secrétariat, 6 ETP d'éducateurs spécialisés, 24 ETP d'Assistants familiaux, 1 ETP de psychologue, 1 ETP d'agent technique.

Si le climat au sein de l'établissement est bon, l'accélération et la multiplication des comportements pré-prostitutionnels ou prostitutionnels chez les adolescentes accompagnées génère autant des questionnements chez les travailleurs sociaux que de l'anxiété chez les assistants familiaux. Ainsi, je suis régulièrement confronté à une équipe qui, bien qu'investie dans ses missions, souhaite régulièrement voir les mesures d'accompagnement s'interrompre, considérant que « nous ne sommes pas adaptés ».

#### 2.1.2.1 L'implantation sur le territoire du Val-de-Marne

À considérer que l'action collective apporte une plus grande efficacité que l'action individuelle, il est de ma responsabilité de directeur d'impulser une dynamique institutionnelle favorisant les coopérations, les synergies au sein de l'association et plus largement sur le territoire. Les diverses problématiques des usagers que nous accompagnons nécessitent un changement de paradigme et de sortir d'une logique vieillissante d'intervention en silos pour une logique d'intervention en réseaux.

Il nous faut donc « aller vers » le territoire, et ainsi ancrer son établissement dans un « ici » et un « maintenant ». Cette stratégie dans la réalisation de mes objectifs a pour conséquence un ancrage territorial important et une visibilité partenariale forte. Il est à souligner que l'association est par ailleurs implantée dans le département depuis les années soixante et bénéficie ainsi d'une reconnaissance large de ses activités au service de la protection de l'enfance et de l'insertion.

L'établissement est ainsi en lien avec les collèges, les lycées et les centres de formation du territoire Val-de-Marnais, mais également avec les centres de santé, les services de la PJJ, les clubs sportifs et des entreprises du département.

### 2.1.3 La gouvernance associative

Doté d'un conseil d'administration et d'un bureau associatif engagé dans le champ de la protection de l'enfance, les orientations stratégiques de l'association se veulent pleinement ancrées dans les réalités des territoires et des besoins des jeunes et des familles. Le conseil d'administration et le président de l'association portent ainsi une parole publique visant à soutenir les actions de terrain et devant peser sur les politiques sociales, éducatives, socio-éducatives et sur leurs évolutions.

Présidée par Jean-Pierre ROSENCZVEIG, président du tribunal pour enfants de Bobigny pendant plus de 20 ans, membre du Bureau du Conseil national de la protection de l'enfance et expert auprès de l'UNICEF, l'association Espoir-CFDJ est présente aux côtés des départements afin d'accompagner les mutations qui traversent notre société.

C'est avec cette volonté qu'un nouveau projet associatif a été élaboré pour la période 2019-2024. Ce Projet Associatif précise et dynamise l'identité d'ESPOIR-CFDJ à travers ses valeurs, son histoire, ses forces, ses évolutions face à son environnement, ses ambitions et les moyens de réaliser ses engagements. Le socle des valeurs définies dans le projet associatif a pour vocation de structurer l'activité des établissements et de fixer le cadre de développement associatif. Il doit permettre d'engager l'association dans une démarche d'amélioration continue de la qualité,

Ces valeurs sont au nombre de cinq :

- **Le Respect** : Toute personne a droit à un respect inconditionnel, quel que soit son âge, son sexe, sa santé physique ou mentale, sa religion, sa condition sociale ou son origine culturelle.
- **L'Altérité** : Vivre l'altérité se traduit par une ouverture à l'autre. C'est se penser « soi-même comme un autre », considérer le fait que tout « autre » est un être unique, différent, singulier et légitime à l'être.
- **La Coopération** : La coopération, c'est d'abord faire projet commun et œuvre commune au sein de l'association. C'est aussi activer la cohérence entre les acteurs, notamment à l'échelle du territoire de vie ou d'hébergement des personnes.
- **La Citoyenneté** : Porter la valeur de la citoyenneté, c'est d'abord estimer l'individu comme un sujet de droit et réaffirmer qu'il est une personne à part entière.

- **L'intérêt général** : porter comme valeur l'intérêt général, c'est se mettre au service du plus grand nombre. C'est donc aider les plus fragiles en les soutenant et en les accompagnant individuellement, mais contribuer également à plus de justice sociale en intervenant sur les causes de leur fragilité.

#### **2.1.4 La dirigeance associative**

Manager l'équipe de Directeurs d'établissement constitue la fonction centrale du Directeur Général. Par sa délégation de pouvoir, il est chargé de mettre en œuvre les orientations stratégiques définies par le conseil d'administration.

Pour cela, il est doté d'un siège associatif qui a pour fonction première de garantir la vie et l'intérêt collectif de l'association. Ses missions lui donnent un rôle de coordination des actions d'administration, de gestion, d'anticipation et éventuellement d'amortissement des risques. Il assure le management général : l'administration et l'organisation des instances associatives, la représentation permanente de l'Association, l'organisation des relations avec les partenaires publics et privés, la sécurité des personnes et des biens et les relations sociales.

#### **2.1.5 La structure du siège :**

Le siège est structuré en quatre services dont les responsables sont membres de la direction générale :

**Le Service des Ressources Humaines (RH)** : Celui-ci se charge de concevoir les contrats de travail, de suivre les congés, d'élaborer la paie et les déclarations obligatoires, etc.

**Le Service Développement et soutien aux établissements** : Celui-ci assure une fonction transversale à l'ensemble de l'Association pour apporter un soutien technique et logistique dans la mise en œuvre et l'évolution des projets.

**Le Service Administratif et Financier** : La préparation, l'élaboration, l'exécution et le suivi des budgets est de la responsabilité première des Directeurs d'Établissements et Services. Les Services du Siège ont une fonction de soutien technique et de contrôle sous le regard croisé du Responsable Administratif et Financier et du Directeur Général.

**Le service Communication** : Le SiègE a la charge d'assurer les missions de communication afin de promouvoir ses activités et assurer la bonne circulation de l'information au sein de l'association. Il élabore le plan de communication annuel et le message à transmettre à partir du projet associatif.

### **2.1.6 Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) :**

En accord avec les « les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 et dans le cadre de la réforme du Code du travail, le CSE s'est substitué aux délégués du personnel, au comité d'entreprise et au CHSCT depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 (CSE GUIDE) », ainsi, et conformément aux dispositions de la loi, le Comité Social et Économique se réunit une fois par mois, sous la présidence du Directeur Général.

Les élues du Comité Social et Économique jouent un rôle essentiel dans la vie associative, ils sont un maillon important de la régulation entre les salariés et l'employeur, et des partenaires essentiels dans le cadre du développement des nouveaux projets.

Cependant, conséquence directe de la crise institutionnelle de 2019, les relations sociales peuvent être considérées comme en tension avec la Gouvernance. Cela génère un climat social dégradé avec la Direction Générale et peut ainsi entraîner des résistances sur le développement de projets et la mobilisation des équipes.

### **2.1.7 La démarche d'amélioration continue de la qualité**

La loi du 2 janvier 2002 a instauré l'obligation de mener des évaluations au sein des ESSMS. S'articulant autour d'une chronologie définie par la loi et par l'alternance d'évaluations « internes », suivant une périodicité de 5 ans, et d'évaluations « externes », suivant une périodicité de 7 ans. L'objectif était d'évaluer de manière objective les actions, les prestations dispensées aux bénéficiaires dans les services et établissements habilités.

Cependant, la loi du 24 juillet 2019, rénovant le système de santé, a confié à la HAS la mission de concevoir une nouvelle procédure d'évaluation.

Le décret du 12 novembre 2021 marquait ainsi la fin de l'évaluation interne et externe, au profit d'une évaluation unique, réalisée par un organisme certifié par le COFRAC, et ce, tous les cinq ans. Notons que ce rythme correspond à celui imposé aux ESSMS pour renouveler les

projets de services ou d'établissements. Par ailleurs, les ESSMS doivent désormais s'engager dans une démarche d'auto-évaluation, dite « démarche d'amélioration continue de la qualité ». Le décret du 12 novembre 2021 précisait que les actions engagées dans ce cadre devraient être intégrées dans le rapport annuel d'activité des établissements et services concernés.

**Le nouveau référentiel est ainsi structuré en trois chapitres :**

- « La personne accompagnée, (accompagné traceur)
- Les professionnels (traceur ciblé)
- La gouvernance de l'établissement ou du service. (audit système) » (HAS, 2022)

Au total, 42 objectifs sont posés, avec 157 critères d'évaluation, dont 18 critères dits impératifs « qui correspondent à des exigences qui, si elles ne sont pas satisfaites, impliquent la mise en place d'actions spécifiques dans la continuité immédiate de la visite d'évaluation » (HAS, 2022). Ces critères impératifs doivent obtenir une cotation de 4 sur 5. En deçà, le service ou l'établissement dispose de quatre-vingt-dix jours pour mener des actions correctrices. C'est l'investigation de l'ensemble de ces critères qui doit permettre d'évaluer le niveau de qualité atteint par l'établissement ou le service.

Conformément à son projet associatif, la Politique Qualité d'ESPOIR définit l'engagement de l'Association et de tous les acteurs qui la composent pour développer et soutenir la démarche qualité. Elle vise à garantir les objectifs fixés avec et pour les bénéficiaires accueillis et/ou accompagnés et elle cadre ses orientations en matière d'amélioration continue.

ESPOIR souhaite démontrer, à travers sa politique qualité, sa volonté de progrès interne telle que l'amélioration des processus, la maîtrise de ses savoir-faire, le développement des compétences et le contrôle de sa gestion. Les orientations ainsi définies fournissent un cadre au système managérial chargé de la mise en œuvre au quotidien.

La mise en œuvre d'une telle méthode doit permettre à l'association de développer son agilité, sa capacité à ajuster ses pratiques et à renforcer l'impact des accompagnements éducatifs. En inscrivant les futurs dispositifs dans une telle démarche, nous disposerons d'indicateurs d'évaluation fiables et adaptés.

## 2.2 Synthèse descriptive

### 2.2.1 Les forces :

**Le Conseil d'Administration associatif** est le principal levier qu'il m'est possible d'activer dans le cadre du développement d'un projet visant à protéger des mineurs victimes de prostitution. En effet, l'implication dans le champ de la protection de l'enfance de ses membres, leur présence au sein d'instances locales et nationales (CNAPE, CNAEMO, URIOPSS, UNIOPSS, etc.) et leur volonté affirmée, à travers **le projet associatif 2019/ 2024**, d'inscrire l'association dans une dynamique de développement à même de réduire les inégalités sur les territoires, me conforte dans ma démarche et m'assure de leur soutien.

**Le Directeur Général de l'association et le siège associatif** représentent des forces incontestables. Le directeur général, par sa rigueur technique, son exigence et son expertise dans le développement de projet, m'assure d'un environnement de travail explicitement défini dans le cadre de mes missions.

Par ailleurs, le siège associatif, les fonctions supports et particulièrement **le service RH** disposent des moyens humains afin d'apporter un soutien technique à l'élaboration des projets et notamment du point de vue de la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières. Cette dimension des ressources humaines, dans ce qu'elle doit permettre comme anticipation des besoins futurs de l'association est un atout opérationnel fort.

En effet, cela doit me permettre d'identifier les profils, en interne, qui pourraient correspondre aux besoins du futur dispositif et qui pourraient ainsi bénéficier d'une opportunité de carrière. Par ailleurs, **le service du « développement et du soutien aux établissements »** doit me permettre de solliciter des collègues en capacités de collaborer à l'élaboration de l'offre de service, de participer à la conception de l'ingénierie sociale.

**L'implantation sur le territoire** depuis plus de 50 ans, les bons rapports avec nos autorités de contrôle et de tarification m'apparaissent comme autant de forces au service du projet. Connaître le département du Val-de-Marne, en appréhender la complexité géographique, la diversité des populations et en identifier les besoins doit me permettre de développer un projet qui réponde autant aux besoins des mineurs qu'aux besoins du territoire.



Après trois années marquées par une importante réorganisation associative liée à la crise institutionnelle de 2019, il importe aujourd'hui à la direction générale de proposer un espace d'élaboration aux équipes pluridisciplinaires.

En ce sens, je perçois **le processus d'amélioration continue de la qualité** comme une force. L'opportunité de valoriser les actions menées, de mettre en lumière les savoir-faire, les initiatives à l'œuvre au sein des établissements et bien entendu d'apporter les ajustements nécessaires au respect de la loi du 2 janvier 2002. En se plaçant en ordre de marche dans le cadre de la réforme de l'évaluation, l'association se dote d'outils d'évaluation qui vont lui permettre de développer son agilité, sa capacité à ajuster ses pratiques et finalement à renforcer l'impact des accompagnements éducatifs.

Autre point fort, **l'équipe pluridisciplinaire de l'AFS de Vitry**. Si ses membres identifient avec justesse les limites de leur intervention éducative auprès des adolescentes victimes de prostitution, ils n'en demeurent pas moins impliqués et sensibilisés à cette situation. L'équipe se place dans une logique réflexive permettant d'identifier des axes d'amélioration ainsi que d'élaborer des pistes d'ajustement concernant les prises en charge.

### 2.2.2 Les faiblesses :

Dans le cadre du développement d'un nouveau dispositif d'accompagnement, **les investissements** initiaux peuvent être importants (aménagement des locaux et des bureaux, équipements des professionnels, etc.) et ne font que rarement l'objet d'une subvention d'investissement de la part des départements.

Ainsi, ceux-ci reposeront sur l'association qui a **un niveau d'endettement important** ne lui permettant pas de souscrire un nouveau prêt bancaire. Les investissements dépendront donc uniquement de la CAF associative, de la trésorerie disponible. Comme évoqué dans l'état des lieux, celle-ci est désormais d'un bon niveau et même très largement supérieure aux normes comptables. En effet, les différentes actions menées depuis trois ans, combinées à de bons résultats comptables, permettent aujourd'hui à l'association de disposer de plus de 200 jours de trésorerie. Ce niveau est cependant à relativiser au regard **des dettes cumulées et des remboursements d'URSSAF à venir** et qui équivalent à environ 120 jours de trésorerie.

Ainsi faudra-t-il proposer un budget d'investissement à même de répondre aux besoins des mineures, mais également à même d'être soutenu par l'association.

Autre point de faiblesse, **les difficultés de recrutement** de l'association. Si cette situation n'est pas propre à Espoir, elle n'en demeure pas moins une réalité. Par conséquent, il nous faudra anticiper ce point et communiquer très largement afin d'identifier des profils à même d'accompagner les bénéficiaires du projet.

Enfin, dernier point de faiblesse identifié ; le **climat social dégradé**. Je considère que le bon développement d'un projet repose notamment sur une adhésion large des parties prenantes. Considérant cette dimension, les relations complexes entretenues par la gouvernance associative et les instances représentatives du personnel peuvent avoir un impact délétère.

Si je me réfère aux sept configurations structurelles définies par Mintzberg, l'association est encore pour partie une « organisation politisée » (CHARREIRE-PETIT ET HUAULT, 2017) où le sens des missions, parfois, est éclipsé par des enjeux de pouvoir. Si cette situation tend à s'améliorer, la crise de confiance générée par la crise institutionnelle de 2019 a laissé des blessures profondes. Ainsi cet aspect, cette faiblesse identifiée doit être considérée afin de ne pas nous couper des instances représentatives.

### **2.2.3 Les opportunités :**

Comme nous avons pu l'observer dans la première partie de ce travail, les opportunités offertes par la loi et par les politiques publiques sont nombreuses. Elles me permettent de définir un cadre d'intervention aux contours précis et de valider mon projet dans ce qu'il permet comme réponses aux problématiques identifiées.

Première opportunité, **la loi du 04 mars 2002** qui doit me permettre d'asseoir, de légitimer mon projet de développement en faveur des mineures victimes de prostitution ou présentant des comportements pré-prostitutionnels, par la « prohibition de la prostitution des mineurs sur le territoire français » (ASSEMBLEE NATIONALE, 2002). Je pourrais également citer **les lois 13 avril 2016** visant à « renforcer la lutte contre le système prostitutionnel et à accompagner les personnes prostituées (ASSEMBLEE NATIONALE, 2016) » et celle **du 7 février 2022** relative à la protection de l'enfance qui vient compléter le plan de lutte contre les violences faites aux enfants pour la période 2020-2022.

Ces lois figurent l'existence d'une problématique et contraignent favorablement par mon action. En effet, Intervenant dans le cadre de la protection de l'enfance et en ma qualité de

directeur d'établissement, je me dois de considérer l'évolution des besoins, des normes, et ainsi de proposer une offre adaptée aux mineurs et conforme au cadre légal d'intervention.

Par ailleurs, les politiques publiques de ces dernières années et notamment « **le premier plan de lutte contre la prostitution des mineurs** » présenté le 15 novembre 2021 en réponse à travaux menés par le groupe de travail sur la prostitution des mineurs sont de nature à faire de ce sujet un axe prioritaire des politiques publiques. Ces avancées récentes sont des opportunités afin de répondre aux mineurs victimes.

Dernière opportunité, **l'AAP édité par le département du Val-de-Marne** qui propose la « création d'un dispositif expérimental dédié à l'accueil des mineurs présentant des problématiques spécifiques » et qui avait pour vocation d'accueillir « des jeunes de 14 à 18 ans » (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2020). Dans le cadre de cet AAP, il est, en effet, possible de répondre aux besoins repérés par l'équipe de mon établissement, mais également à ceux identifiés par le département. Une illustration de l'interdépendance bénéfique évoquée dans ma première partie.

#### **2.2.4 Les menaces :**

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, les collectivités qui confient la gestion d'un service public par délégation doivent respecter les règles intégrées au code de la commande publique (ASSEMBLEE NATIONALE) et ainsi éditer un appel à projet. « Si la collectivité a toujours le libre choix de son association délégataire, ce choix ne peut intervenir qu'au terme d'une procédure de mise en concurrence garantissant l'entière transparence des décisions ». (ASSOCIATHEQUE, s.d.)

Cette **mise en concurrence des organismes gestionnaires** peut être perçue de plusieurs manières : comme une garantie d'innovation au service des bénéficiaires de la part des opérateurs ou comme le risque de voir des associations proposer un budget volontairement bas afin de remporter l'AAP. Cette seconde option, qui ne peut se faire qu'au détriment des idées et par extension au détriment des bénéficiaires, est un risque majeur pour les associations.

Ainsi, dans le cadre de l'AAP édité par le département du Val-de-Marne, **le prix de journée indiqué dans le cahier des charges** est, sinon une menace, une contrainte avec laquelle il me faudra composer.

## 2.3 Diagnostic populationnel

Afin de réaliser ce diagnostic populationnel et avec comme objectif de faire apparaître les besoins actuels et émergents des mineures victimes de prostitution, j'ai fait le choix d'utiliser trois méthodes sociologiques distinctes et complémentaires.

- La première méthode, dite « empirique » est présentée dans le dictionnaire Larousse comme étant un procédé « qui s'attache exclusivement à l'observation » (LAROUSSE, 2021). C'est ainsi par l'observation et par l'écoute des professionnels de l'établissement que se fonderont mes premiers éléments de diagnostic.
- La seconde est celle dite du « recueil de données » (méthode quantitative) que j'ai employé au sein de l'établissement que je dirige, mais également au travers de témoignages collectés dans divers colloques et publications.
- La troisième méthode employée est celle dite des « entretiens semi-directifs » (méthode qualitative), menée à partir d'un guide semi directif que j'ai utilisé auprès de professionnels travaillant avec des mineures qui présentent des comportements prostitutionnels.

Cependant, un préalable s'est imposé à moi au moment de commencer cette recherche dans mon travail : la question de l'éthique. « En effet, la question des dimensions éthiques et déontologiques surgit pour le chercheur dès lors qu'il fonde sa recherche sur le comportement d'autres êtres humains, pris individuellement ou en groupe » (C. LEFEVRE. A. NOURRY, 2006).

Si mon travail de directeur d'établissement consiste davantage à répondre par l'innovation à un besoin de population émergeant, qu'à produire de la connaissance scientifique, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas neutre d'engager un travail de recherche auprès d'adolescents accompagnés dans un établissement que l'on dirige et que cela nécessite, au préalable, de répondre à plusieurs impératifs tant éthiques que moraux.

Afin de se prémunir contre les éventuelles dérives, plusieurs commissions ont tenté de définir un cadre d'intervention éthique, par l'élaboration d'une charte. L'un des plus importants travaux réalisés en la matière est le « rapport Belmont ». Publié par le ministère américain de

la Santé en 1978, il « comprend des principes éthiques et des lignes directrices pour la protection des êtres humains dans la recherche. » (ECONOMY-PEDIA, s.d.).

**Au nombre de trois, ces principes sont les suivants :**

- « Le principe de respect de la personne (les personnes sont des agents autonomes, et ceux dont l'autonomie est diminuée doivent être protégés).
- Le principe de bienfaisance : il faut protéger les personnes et œuvrer à leur bien-être, ce qui signifie évaluer précisément les risques et les avantages d'une recherche, et informer le sujet sur l'ensemble de ces risques et de ces bienfaits ;
- Le principe de justice, qui doit s'appliquer lors de la sélection des sujets (ne pas seulement choisir les populations les plus pauvres ou vulnérables). » (C. LEFEVRE. A. NOURRY, 2006)

Il résulte de ces préceptes la nécessité d'obtenir « un consentement libre, volontaire et éclairé de la part des sujets » (C. LEFEVRE. A. NOURRY, 2006). Cette dernière dimension m'a ainsi fait interroger la pertinence de solliciter les adolescentes de mon établissement dans le cadre de ce travail.

En effet, considérant que je ne pouvais garantir que le lien institutionnel existant entre les mineures accompagnées par l'établissement que je dirige et moi ne viendrait pas réduire leur libre consentement, j'ai fait le choix de ne pas les interroger et de n'utiliser que mes observations ainsi que leurs dossiers anonymisés dans un objectif de recueil de données par la collecte d'informations.

Cette méthode doit me permettre de révéler et d'évaluer, de manière empirique et quantitative, les points de convergences ou de divergences, les comportements ainsi que les éventuelles occurrences observables dans le dossier des mineurs accompagnés par le service. Je terminerai ce travail de diagnostic de population par une synthèse des entretiens menés auprès de professionnels intervenants auprès d'adolescentes présentant des comportements prostitutionnels ou pré-prostitutionnels.

### 2.3.1 Vignettes cliniques : Entre écoute et observations

Les premières remontées du terrain m'ont été faites en 2019 par les assistantes familiales de l'établissement que je dirige à Vitry-sur-Seine. Il était question de fugues, d'adolescentes alcoolisées et/ou consommant des stupéfiants, mais également, et là se situe le caractère singulier, d'adolescentes en possession d'objets de valeur. Les assistantes familiales s' alarmaient de voir les adolescentes avec des sacs de marque, avec de nouveaux vêtements, sans qu'il soit possible d'expliquer la provenance de ces objets. Si ces différents éléments isolés ne peuvent pas en eux seuls alerter sur un éventuel comportement prostitutionnel ou pré-prostitutionnel, c'est le croisement de ces premières données qui ont mobilisé l'équipe de l'établissement.

Dès 2019, des entretiens ont été organisés entre les travailleurs sociaux et les adolescentes concernées<sup>1</sup>. Notre objectif était de révéler le symptôme, en aucun cas de réduire la mineure à son activité supposée. L'enjeu était d'enclencher la discussion sans pour autant attribuer la responsabilité de l'acte à l'adolescente, nous souhaitions vérifier nos hypothèses tout en préservant le lien éducatif, souvent fragile, qui liait les travailleurs sociaux aux jeunes filles. Dépourvu de procédure, de connaissance spécifique, nos premières interventions furent marquées par le tâtonnement, par des tentatives répétées pour que les adolescentes parviennent à se livrer.

Une adolescente, que nous prénommerons Clara, expliqua à son éducatrice référente qu'elle voyait : « des mecs... Ils me paient des trucs pour que je sorte avec eux... c'est pas grave t'as vu... ». Clara expliqua, dans le détail et avec détachement, que : « de toute manière, je fais c'que j'veux... je gère... qu'est-ce que tu crois qu'ils vont me faire ?... Moi, j'fais rien... c'est eux là... et puis ils me font des cadeaux... »<sup>2</sup>.

Par suite de ces premiers éléments, à la certitude acquise que Clara était en danger, la cheffe de service l'a reçue pour l'informer de ce que nous allions organiser pour la protéger. Durant cet échange, Clara s'énerma, indiquant : « Qu'est-ce que tu racontes ?... D'où je suis en

---

<sup>1</sup> Dès ces premiers entretiens, soucieux de pouvoir établir avec précision les circonstances, les dates et les faits, j'ai demandé que les entretiens fassent l'objet de comptes rendus détaillés, reprenant notamment les propos des adolescentes. Ainsi, les citations suivantes sont issues de ces entretiens et traduisent le « propos général ».

danger ?... J'irai pas chez ton médecin, là, j'irai pas à la police, c'est mort... Tu vas m'en donner toi, des sous ? ... ».

La description faite par cette adolescente de sa pratique n'était pas un cas isolé dans l'établissement. Plusieurs autres adolescentes présentaient des caractéristiques communes, des comportements assez proches les uns des autres.

Une assistante familiale nous a notamment décrit les habitudes prises par une adolescente accueillie chez elle : « La petite elle est toujours sur son téléphone... Je sais que les ados ils passent beaucoup de temps sur les réseaux, mais là, c'est trop... Elle veut pas me dire avec qui elle parle... ».

Une fois encore, nous étions confrontés à une situation qui se reproduisait, à une utilisation des réseaux sociaux que nous considérons comme excessive au regard des règles fixées dans l'établissement, mais également au regard des habitudes d'utilisation de ces adolescentes.

En première ligne dans l'accompagnement éducatif quotidien, les assistants familiaux sont ainsi les témoins de pratiques qu'elles ne savent pas toujours comment accompagner, comme dans le cadre de ce témoignage : « ça fait plusieurs fois qu'une voiture vient la chercher devant la maison... Je ne sais pas comment faire... Ça fait peur... De toute manière elle ne m'écoute pas dans ces cas là... je ne vais pas me mettre devant la voiture... ».

Ces situations placent l'équipe pluridisciplinaire devant les limites de leur intervention. Comment protéger ces adolescentes, comment instaurer un cadre suffisamment contenant et bienveillant pour leur faire rompre avec ce système ? Comment concilier le fonctionnement d'un accueil familial avec ces comportements prostitutionnels ? Avec nos partenaires institutionnels, avec les juges et les médecins, nous partageons les mêmes constats, le diagnostic est partagé, les situations se multiplient sur le territoire Val-de-Marnais. Nous observons une multiplication des situations de prostitution chez les mineurs accompagnés sans pouvoir répondre aux besoins.

Des formations ont été proposées dès 2020 par l'intermédiaire de la préfecture du département et de la délégation départementale aux droits des femmes et à l'Égalité du Val-de-Marne (DDFE) et cela en collaboration avec le mouvement du nid. Ces formations avaient notamment comme ambition de mieux repérer les situations de prostitution, et ainsi de mieux accompagner les victimes.

Cependant, les travailleurs sociaux de l'établissement que je dirige et singulièrement les assistants familiaux restent marqués par ces situations. Beaucoup d'entre eux demandent que les adolescentes qui présentent des comportements prostitutionnels ou pré-prostitutionnels leur soient retirées par crainte d'être eux-mêmes en danger.

À travers ces vignettes cliniques s'esquissent les premiers éléments du diagnostic. Nous observons d'une part, une situation de danger pour les adolescentes, d'autre part, une impossibilité pour elles à se reconnaître comme victimes et enfin une équipe pluridisciplinaire qui trouve dans ces comportements une limite à leur accompagnement. Afin d'approfondir et d'affiner mon diagnostic, je vous propose une restitution de la collecte de données que j'ai mené dans l'établissement que je dirige. Ces éléments seront mis en perspective avec les données disponibles au niveau national.

### **2.3.2 La collecte de données par l'étude des dossiers administratifs**

Afin de disposer d'un échantillon assez significatif, j'ai collecté les données de huit adolescentes qui ont été, ou qui sont encore accompagnées dans le cadre d'une mesure de protection au sein de l'établissement que je dirige et qui ont eu ou qui ont encore des comportements prostitutionnels ou pré-prostitutionnels. Je mettrai en perspective les données ainsi collectées avec celles issues de l'étude présentée dans le « rapport du groupe de travail sur la prostitution des mineurs » et avec les travaux de Gaëlle ENCRENAZ, Docteure en épidémiologie appliquée à l'étude de problèmes sociaux à l'université de Bordeaux et qui a mené une étude consacrée aux profils des personnes concernées par la prostitution, et cela, afin d'affiner mon propos, de relativiser mes observations ou au contraire d'appuyer mes constats.

J'ai cherché à identifier ce qui pouvait constituer un « profil type » de victime, si les adolescentes partageaient des caractéristiques significatives communes pouvant apporter des éléments de compréhension et pouvant ainsi orienter les choix cliniques devant être faits dans le cadre du développement d'un dispositif d'accompagnement et de coordination. À travers l'étude des dossiers, j'ai fait le choix de collecter des données portant sur :

- Le contexte économique, familial et territorial
- Les liens familiaux
- La situation scolaire et le niveau de formation
- La consommation de drogues des victimes concernées



Je précise que l'échantillon sélectionné est composé à 100 % de filles mineures et que cela ne résulte pas d'un parti pris, mais traduit la réalité au sein de mon établissement. Au niveau national, la proportion de fille est de 85 %. (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021). Par ailleurs, l'âge des victimes de mon établissement se situe entre 15 et 17 ans, ce qui est conforme aux données nationales. (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021)

#### 2.3.2.1 Le contexte économique, familial et territorial

Sur les huit adolescentes de ma cohorte, six ont grandi dans des familles monoparentales, élevées par une mère seule (75 %). Les deux autres ont grandi dans une famille composée d'un père et d'une mère (25 %). Les huit adolescentes ont grandi dans une des cités du Val-de-Marne, en quartier politique de la ville (100 %). Comme nous l'avons présenté dans la partie consacrée au contexte territoriale, la pauvreté dans ces territoires est plus importante (35,6 %) que dans les autres quartiers du département (15,4 %). Ces territoires concentrent par ailleurs une très grande proportion des cas de prostitution identifiée ces dernières années, et ce, comme l'évoque une étude du Service d'Information, de Renseignement et d'Analyse Stratégique sur la Criminalité organisée (SIRASCO) de 2021 qui s'intitulait : « Victimes mineures : l'essor continu du proxénétisme de cité » et qui indiquait qu'en « 2020, plus de 85 % des mineures victimes de proxénétisme l'étaient au titre du proxénétisme de cité » (SIRASCO, 2021).

Dans les cités, la précarité économique des adolescentes, le contexte familial et cette impossibilité pour elles de répondre aux injonctions de consommations véhiculées par les réseaux sociaux et la télé-réalité peut les conduire à une forme de « banalisation des relations sexuelles (qui) incite les mineures à consentir librement à la prostitution sans qu'elles en acceptent le symbole, préférant se définir comme des escorts plutôt que comme des prostituées. »(CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021).

#### 2.3.2.2 Les liens familiaux : entre violence intrafamiliale et rupture

Sur l'ensemble de la cohorte et à travers l'étude des dossiers, j'observe que cinq adolescentes sur huit sont en rupture avec leur environnement familial (62,5 %). Ce qui constitue un pourcentage supérieur aux données généralement collectées dans le cadre des études sur le sujet. Gaëlle ENCRENAZ lors du colloque « Prostitution des mineurs : trouver la bonne

distance » organisé le 1<sup>er</sup> et le 2 avril 2021 à Bordeaux indique que sur les cinquante et une situations étudiées, environ 50 % se trouvait en situation de rupture familiale.

Ces ruptures familiales s'expliquent notamment par le pourcentage élevé de violence intrafamiliale subie par ces adolescentes. Au sein de l'établissement que je dirige, ce sont ainsi cinq adolescentes (62,5 %) qui ont subi des violences intrafamiliales et/ou sexuelle dans leur enfance. Celui-ci est là encore supérieur aux études disponibles qui évoquent « entre 40 % et 49 % des mineurs en France [qui] disent avoir subi des violences pendant leur enfance, principalement intrafamiliales et/ou sexuelles avant d'entrer dans le système prostitutionnel » (CATHERINE CHAMPRENAULT , 2021)

#### 2.3.2.3 Situation scolaire et niveau de formation : entre exclusion et rupture

Autre sujet majeur d'exclusion sociale, les cas de rupture scolaire constituent, dans l'établissement que je dirige, une part importante des situations. Les données collectées au sein de mon établissement sont conformes à celles collectées par Gaëlle ECRENAZ dans le cadre de son étude consacrée au profil des personnes concernées par la prostitution. Ce sont ainsi 5 adolescentes sur 8 qui sont en situation de rupture scolaire et qui ne sont pas engagées dans un parcours de formation (62.5 %) contre environ 66 % dans l'étude de Gaëlle ECRENAZ.

#### 2.3.2.4 Consommation de drogues des victimes concernées

Si cette dimension est considérée dans le cadre des accompagnements éducatifs menés dans l'établissement, avec notamment des consultations en addictologie, il n'en demeure pas moins que la consommation de drogue apparaît comme une constante des situations présentées. Ce sont ainsi 100 % des adolescentes de mon échantillon qui consomment de façon régulière ou quotidienne de la drogue et spécifiquement du haschisch ou de la marijuana.

### **2.3.3 Entretiens semi-directifs : rencontrer des professionnels pour préciser mon diagnostic**

Afin de renforcer mon diagnostic, il apparaissait essentiel de pouvoir rencontrer des acteurs sociaux intervenants dans le cadre de mesure de protection en direction d'adolescentes victimes de prostitution. Pour cela, j'ai fait le choix de ne pas me limiter à mon territoire d'intervention. C'est ainsi un échantillon constitué de 4 professionnels que j'ai rencontrés sur une période de deux mois. Tous ont une expérience actuelle de l'accompagnement

d'adolescentes présentant des comportements prostitutionnels ou pré-prostitutionnels. Ces entretiens ont été menés à partir d'un guide d'entretien disponible en annexe 6. Voici la liste des participants :

- Entretien n° 1 : Marc, directeur d'un établissement d'hébergement pour mineures victimes de prostitution dans la région de Mulhouse.
- Entretien n° 2 : Leïla, cheffe de service d'un dispositif d'accompagnement pour mineures victimes dans le département de Seine-Saint-Denis et sociologue spécialiste du sujet.
- Entretien n° 3 : Karim, éducateur spécialisé en prévention spécialisée dans le département du Val-de-Marne
- Entretien n° 4 : Sophie, éducatrice spécialisée dans l'accueil familial spécialisé que je dirige dans le Val-de-Marne.

#### 2.3.3.1 Synthèse croisée des entretiens :

**Marc** dirige un établissement ouvert en 2017, que nous nommerons « Les alouettes » et qui dispose d'un agrément de quinze ans pour l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement de quinze mineurs de 12 à 17 ans. Dans les faits et au regard des besoins de son territoire, son établissement accueille exclusivement des adolescentes victimes de prostitution.

Marc décrit des adolescentes qui « ont toutes subi des violences sexuelles », « ça peut être un oncle, le père... ». Les mécanismes de protection sont par ailleurs les mêmes que dans l'établissement que je dirige « Si elles pensent être victimes ? C'est rare... les plus âgées, parfois, parlent de prostitution, sinon, les plus jeunes, l'immense majorité n'en parlent pas directement... Il est question à la rigueur d'escort, mais il est difficile de leur faire accepter l'idée qu'elles sont victimes », « Plusieurs peuvent dire que c'est elles qui décident ».

**Leïla**, la cheffe de service dresse un constat identique « Elles ont toutes été agressées, toutes... ça fait vingt ans que je travaille sur le département, que je travaille avec des filles qui se prostituent, ma thèse de doctorat porte sur ce sujet et je peux dire que l'ensemble des filles que j'ai rencontrées ont été agressées... », « je ne peux parler que de mon expérience, mais c'est ma réalité ». Leïla intervient sur le département de Seine-Saint-Denis et va au-devant des adolescentes, directement sur leurs territoires.

À la question du regard porté par les adolescentes sur la prostitution, Leïla propose l'analyse suivante « Elles ont subi un traumatisme profond en se faisant agresser, soit par un petit

copain, soit par quelqu'un de la famille », « en utilisant leur corps pour obtenir quelque chose en retour, elles ont souvent le sentiment de retrouver une maîtrise ».

Leïla poursuit avec un exemple « Une jeune m'a raconté qu'elle était amoureuse d'un garçon... Il l'invite chez lui et là il y a trois autres garçons... Elle a subi une agression... après cela, elle a décidé que si un garçon la veut, il paie... », « Il est rare que les filles se perçoivent comme des victimes, il faut déconstruire tout un schéma mental qu'elles façonnent pour se protéger, mais il faut le faire avec de grandes précautions...il y a un risque d'effondrement psychique... ». Lors des entretiens, un autre point de convergence est apparu, celui des besoins de ces adolescentes.

**Karim**, éducateur spécialisé de prévention spécialisée les décrits ainsi : « Elles ont besoin de continuité... il faut arrêter de les balader d'un foyer à un autre... Ici, on les voit dans les chichas, elles sont entre filles mineures et elles cherchent à attirer des mecs... Certaines, je les connais depuis des années, c'est les petites du quartier, mais y'a personne pour s'occuper d'elles, pour les cadrer, plusieurs ont déjà été en foyer... », « Moi, je dirais qu'il faut surtout éviter les jugements...on sait pas toujours pourquoi elles font ça... ».

Ces notions de « non-jugement » et de « continuité » se retrouvent dans les autres témoignages et notamment dans ceux de Marc : « Si une fille fugue, qu'elle disparaît pendant deux jours et qu'elle revient à trois heures du matin dans mon foyer, on lui ouvre la porte et on ne la juge pas... d'abord on lui demande si elle a mangé...on lui parle, on ne la juge jamais. On lui fait comprendre qu'elle est victime », « En fonction de ce qu'elle nous dit, il y a un protocole, on place ses vêtements dans un sac plastique pour préserver les preuves, il y a un dépôt de plainte, et donc il faut éviter qu'elle prenne une douche pour qu'un médecin puisse effectuer des examens... notre objectif est de déposer une plainte pour agression dès qu'on sait qu'il y a eu un client », « Mais vraiment, notre rôle, c'est de faire en sorte que « Les Alouettes » soit comme une maison pour elles, qu'elles soient assurées que notre porte est ouverte, que même si elles fuguent, le lien demeure... Le lien est la base de ce travail... ».

Au travers des entretiens, la fragilité des adolescentes victimes, du regard dégradé qu'elles portent sur elles-mêmes est une constante.

À l'instar de **Sophie**, qui travaille avec moi depuis plusieurs années, l'ensemble des témoignages vont dans ce sens ; ces adolescentes ont besoin de se reconstruire : « Les filles de l'AF qui sont dans la prostitution, elles sont en miettes... La plus jeune, elle avait quoi ? Quatorze ans ? Comment tu deviens adulte ? Comment tu retrouves la confiance ? Parce que

si elles disent que tout est ok, qu'elles vont bien, au fond, elles savent que ce qu'elles font, ça ne va pas... ».

Par ailleurs, la question du soin, de la santé somatique et psychique de ces adolescentes se pose en des termes âpres, comme en témoigne Sophie : « Une petite qui doit se faire dépister du VIH à 14 ans parce qu'elle a eu des rapports non protégés avec plusieurs types dans la semaine, une autre qui se fait avorter à 15 ans pour les mêmes raisons... A quel moment elles sont encore adolescentes ces filles ?... Comment elles retrouvent la confiance et comment elles font pour faire confiance ? ... »

Ce qui apparaît au travers de ce diagnostic de population, c'est la dureté des parcours et des histoires personnelles, l'impact des trajectoires familiales sur ces adolescentes et la difficulté pour elles à se construire en tant qu'individu, mais aussi les difficultés massives rencontrées par les travailleurs sociaux afin d'agir auprès d'elles.

Une dimension fait notamment écho à la partie « 1.1.1 » de ce travail : la notion de réaction « après coup ».

Cette théorie Freudienne « révèle que des expériences vécues sans effet immédiat notable peuvent prendre un sens nouveau dès lors qu'elles sont organisées, réinscrites ultérieurement dans le psychisme. » (CARNETS DE PSYCHO, 2017) et notamment lors de l'adolescence. Ainsi, les données collectées concernant les violences intrafamiliales, et notamment sexuelles, qui démontrent qu'un pourcentage élevé des adolescentes en situation prostitutionnelle ou pré-prostitutionnelle ont vécu de tels traumatismes, pourraient nous apporter une clé de compréhension.

Considérant que 62% des adolescentes de ma cohorte correspondent à ce schéma, Il est alors possible de formuler l'hypothèse que ce traumatisme initial aura participé au comportement prostitutionnel « après-coup », une fois la période de latence achevée. Le comportement décrit serait ainsi la résurgence d'un traumatisme passé qu'il convient de prendre en charge.

## **2.4 Diagnostic croisé**

Au regard du travail effectué jusqu'à présent, la nécessité de développer de nouveaux dispositifs à même de répondre aux besoins des adolescentes victimes de prostitution apparaît avec force. Le projet trouve sa justification première dans le constat initial, celui de l'âge des victimes.

Encore adolescentes au moment d'entrer dans la pratique, qu'elle soit qualifiée de prostitution au regard de la loi, de comportements pré-prostitutionnels, de michetonnage, ou d'escorting par les adolescentes elles-mêmes, il n'en demeure pas moins que ce phénomène s'est considérablement accéléré lors dernières années et qu'il représente autant un fléau, qu'un danger manifeste pour les adolescentes.

En filigrane des entretiens, des observations et des lectures, un axe d'accompagnement m'apparaît comme transversal, celui de la santé. Qu'elle soit somatique ou psychique, celle-ci est nécessairement une donnée centrale de ces situations, un élément au cœur des mesures d'accompagnement.

Par ailleurs, si comme nous l'avons vu, il est impossible de brosser un portrait type des victimes mineures de prostitution au niveau national en raison notamment de la diversité des territoires concernés, mais également des milieux sociaux hétérogènes dont les mineures sont issues, lorsque nous effectuons un zoom sur un territoire restreint, sur quelques quartiers d'une même ville, aux caractéristiques démographiques communes, alors, un profil se dessine.

En effet, en réduisant le périmètre de mon analyse, je peux observer que les adolescentes concernées par les comportements prostitutionnels ou pré-prostitutionnels, dans le Val-de-Marne, sont majoritairement issues de quartiers politiques de la ville et qu'ainsi, au regard du taux de pauvreté que présentent ces territoires (35,6 %) (INSEE, 2022), nous établissons un lien entre précarité et prostitution. Ce lien est indirectement souligné par le rapport du SIRASCO qui rappelle qu'en 2020, « plus de 85 % des mineures victimes de proxénétisme l'étaient au titre du proxénétisme de cité » (SIRASCO, 2021).

Précisons que la pauvreté dans les quartiers français, autrement qualifiés de « cités », est deux fois supérieure que dans les centres-villes. Par ailleurs, nous observons que la tranche d'âge moyenne des mineures victimes de prostitution (15 – 17 ans) coïncide avec la fourchette basse de la catégorie la plus touchée par le chômage dans les QPV (15- 24 ans) qui présente un taux qui dépasse les 42 %. (INSEE, 2022) La précarité apparaît ainsi comme la toile de fond de ces pratiques et comme nous allons l'observer à présent, les multiples ruptures en sont le corolaire.

Sur le plan des liens familiaux et de la scolarité, les adolescentes rencontrées sont majoritairement confrontées à des situations de rupture. Rupture avec leurs familles en raison de maltraitances subies et/ou d'agressions, mais également rupture avec le cadre scolaire.

Les normes sociales attendues sont par ailleurs un facteur qui peut être aggravant pour les adolescentes.

En effet, ne répondant pas aux normes sociales admises chez une mineure de 15 à 17 ans, en quittant notamment le collège ou le lycée, ces adolescentes se trouvent marginalisées par la collectivité. Cette situation peut être perçue comme un renforçateur, comme un facteur qui va de nouveau accélérer le processus d'exclusion en créant une forme de « boucle fermée » chez les victimes qui ne parviennent plus alors à sortir de ce cycle délétère.

Par ailleurs et comme évoqué plus en amont, les situations de prostitution chez les adolescentes génèrent chez une partie des travailleurs sociaux des réactions de craintes et de rejets qui peuvent conduire à des ruptures d'accompagnement, à des parcours institutionnels qui viennent renforcer, là encore, la mécanique d'exclusion.

La complexité des parcours et des besoins nécessite ainsi une forme d'accompagnement innovante dans sa forme et dans ce qu'elle doit permettre comme réponse à ces besoins nouveaux dans leurs intensités.

#### **2.4.1 Problématique**

Au regard du travail mené lors des deux premiers chapitres de mon mémoire, je me suis interrogé sur les conditions à remplir afin que le développement d'un dispositif d'accompagnement et de coordination permette de protéger des adolescentes présentant des comportements prostitutionnels ou pré-prostitutionnels, tout en considérant que ces mêmes jeunes filles ne sont pas toujours conscientes d'être en danger.

Ainsi au regard de ces différentes dimensions : **comment accueillir ces jeunes mineurs aux parcours jalonnés de ruptures, en tenant compte des enjeux institutionnels, des contraintes inhérentes à la très grande vulnérabilité de ce public tout en s'assurant de la stabilité de l'équipe et de notre capacité à coordonner les actions entre les différents acteurs mobilisés, et cela, afin de réduire les symptômes en traitant les causes de la prostitution ?**

M'appuyant sur ma problématique, la prochaine partie de mon mémoire, consacrée à la réalisation de mon projet, devra permettre de répondre aux enjeux, aux hypothèses induites que celle-ci vient décliner, mais également d'atténuer les risques et les dangers identifiés.

### **3 La mise en œuvre du projet de développement**

#### **3.1 Manager le changement**

« Le terme de management nous est parvenu par la langue anglaise, alors même qu'il provient du français ménager, qui exprime l'idée de prendre soin, de faire attention à, de s'occuper de. » (ERES, 2006) Longtemps associé au monde de l'entreprise, dite « classique », le principe de management s'est progressivement imposé au sein des organisations sociales et médico-sociales en raison, notamment, de la nécessité d'organiser le travail, de soutenir les équipes, de proposer une forme rénovée de pilotage de structures associatives aux dimensionnements importants et nécessitant ainsi un changement de paradigme.

En 2017, la France comptait environ 1,5 millions d'associations dont 159 000 associations employeuse. 54 % de ces associations n'employaient qu'un à deux salariés sur un total de 1,8 millions de salariés, soit environ 170 000 personnes. En extrapolant, je peux ainsi considérer que les 46% restant employaient en moyenne plus de 20 salariés. En affinant, j'observe évidemment de grandes disparités avec des associations aux dimensions nationales ou internationales et employant des centaines, voire des milliers de personnes et d'autres associations ne comptant que quelques personnes employées.

Par ailleurs, la loi du 31 juillet 2014, dans son article premier est venue entériner un changement majeur dans le secteur associatif en intégrant à l'ESS, « les personnes morales de droit privé constituées sous forme de coopératives, de mutuelles, de fondations, ou d'associations régies par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 »(BPI FRANCE, s.d.)

Cette étape dans l'évolution du secteur venait entériner la structuration, sur le modèle organisationnel des entreprises, de nos organisations et valider le principe d'un management reposant sur des outils théoriques éprouvés.

Afin de répondre à cette nécessité, il existe « un nombre significatif de modèles génériques de management – comme EFQM (European Foundation for Quality Management), INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit), ISO 9000, etc. -, visant à formaliser de façon rigoureuse le fonctionnement des organisations et traçant la voie de la performance. » (BENSEBAA AUTISSIER, 2011).

Les auteurs, dans ce même article, proposent une typologie des modèles de management (Annexe 7), avec pour chacun, des particularités propres et des principes d'application.



Il est intéressant d'observer, sur le document en annexe, que s'il est question du monde l'entreprise, plusieurs typologies proposées trouvent leurs fondements dans des pratiques qui ne sont pas éloignées de celles du secteur associatif : « expression de valeurs fortes », « son histoire et sa culture », « valorisation de l'expertise métier ».

Il est ainsi possible et souhaitable, d'envisager un mode de management autant porteur de progrès sociaux qu'organisationnels. Dans le cadre du projet présenté dans mon mémoire, il sera notamment question de manager le changement. Celui des pratiques professionnelles, des habitudes institutionnelles, des modalités partenariales.

Sur bien des aspects, au regard des deux premières parties de mon travail, se fait jour une double nécessité, celle d'adapter l'offre aux besoins des adolescentes et celle d'accompagner ce changement au-delà des portes de mon institution, de le proposer aux partenaires du territoire, aux professionnels associés, et cela afin de garantir une plus grande cohérence à l'accompagnement éducatif et une meilleure protection de ces adolescentes victimes.

Si nous pouvons considérer que le changement fait partie du cycle naturel des organisations, et qu'ainsi, il ne doit pas être considéré comme un temps défini avec un début et une fin, mais qu'il doit être un processus continu, jalonné de phases complémentaires sur le modèle de la roue de DEMING (Annexe 8) ou encore sur le modèle induit par la réforme de l'évaluation des ESSMS dans le cadre de la démarche d'amélioration continue de la qualité, il n'en demeure pas moins que le changement doit être accompagné.

Le changement est rarement spontané et s'associe couramment à des résistances conscientes ou non. Pour comprendre ces résistances, je me suis appuyé sur les théories de l'école de Pao Alto, pour qui « on ne peut pas séparer un individu du contexte culturel et relationnel dans lequel il évolue ». (PICARD, 2013) Comprendre par-là, qu'un professionnel doit être considéré comme évoluant dans un « système » de valeurs et de représentations desquels il est difficile, pour lui, de s'extraire. Cela peut s'expliquer de différentes manières : conviction que les pratiques habituelles sont les bonnes, que tout changement porte en lui le risque de perdre un éventuel avantage.

Première étape afin de conduire ce changement : établir un dialogue et engager un collectif sur le terrain de la collaboration et de la coconstruction afin de réduire les résistances notamment dues aux tensions entre le CSE et la gouvernance. J'ai considéré que ce travail pourrait s'initier à travers un comité de pilotage composé de représentants de la direction générale de l'association, d'un représentant des instances représentatives du personnel, de

deux membres de mon équipe, d'un médecin, et d'une personne qualifiée. C'était à cette condition que nous pouvions développer un dispositif en mesure d'atteindre ses objectifs, qu'il était possible de définir avec précision les contours de ce projet.

Comme toute organisation humaine dans un cadre professionnel, un comité de pilotage doit être accompagné et managé. Il faut pouvoir recadrer les échanges, repréciser le sens de la démarche, les impératifs, en l'occurrence, faire du besoin des victimes la boussole des débats. Il faut par ailleurs « incarner » la fonction de direction afin de susciter l'engagement et entraîner avec soi les différents acteurs du projet.

### **3.1.1 La fonction de direction et sa manière de l'incarner comme levier du changement**

Notion protéiforme, complexe à appréhender, et ainsi à définir, la « fonction de direction », si elle répond à des exigences multiples, s'incarne également au regard de qui nous sommes. Il y a, bien entendu, les invariables du métier de directeur d'ESSMS qui déterminent le parcours de formation des futurs CAFDESIENS : Une bonne compréhension du droit, des contraintes logistiques, une capacité à analyser la santé financière d'une organisation, et ainsi à définir des choix stratégiques, à établir un budget, à accompagner une équipe et à saisir les enjeux de population au regard des politiques publiques. Mais ensuite ? Comment incarne-t-on cette fonction ?

Car c'est cela dont il est question dans la fonction et au-delà des invariants : de l'incarnation. Toutefois, il n'est pas question ici d'hyperpersonnalisation. « Un directeur n'est pas propriétaire de sa fonction, il en est dépositaire » il « ne doit pas être dans la représentation de la fonction, mais l'incarner par ses paroles, et encore plus par ses actes (Christian TOULLEC) .»

En cela, l'incarnation de la fonction de direction est intimement liée à la personne en charge de la fonction. C'est, en effet, mon cadre de référence, ma culture, mon parcours qui font le directeur que je suis, qui déterminent, pour partie, la manière que j'ai d'aborder la fonction.

Considérant ces dimensions, j'ai développé, tant par ma nature et mes expériences, que par ma formation, la conviction que la fonction de direction nécessite une forte capacité d'adaptation managériale. Ainsi, ma manière d'incarner la fonction passe notamment par la volonté d'associer les collaborateurs, de faire du contradictoire une force au service des missions.

### 3.1.2 Un management adaptatif au service du projet

Kurt LEWIN, « Docteur en philosophie et en psychologie » (Michel BARABEL Olivier MEIER)  
« dans le champ du management [...] s'intéresse en particulier au style de leadership et notamment à l'influence d'un style donné sur le fonctionnement et l'efficacité du groupe » (Michel BARABEL Olivier MEIER)

L'auteur propose ainsi trois formes de leadership. La première, dite « Autocratique » se caractérise par un pouvoir centralisé, ne laissant aucune place au dialogue, à la recherche d'un éventuel consensus. Le manager occupe ici une place centrale et exclusive dans la prise de décision. La seconde forme de leadership proposée par Kurt LEWIN est qualifiée de « Démocratique ». Celle-ci se caractérise par l'instauration d'espaces de dialogues, d'échanges et de concertations. L'objectif est de mobiliser les parties prenantes du projet et de susciter une adhésion forte. La troisième forme décrite par l'auteur est celle dite du « Laisser faire ». Cette méthode consiste à proposer un cadre d'élaboration, de travail, sans pour autant intervenir. Le manager est en retrait et laisse le pouvoir décisionnaire aux membres de l'équipe.

M'appuyant sur cette typologie, je considère que « manager », c'est avant tout s'adapter à son environnement, qu'il soit humain, structurel ou organisationnel. Je dois pouvoir faire évoluer ma posture managériale en fonction des situations, des personnes et des enjeux. Si spontanément, je peux considérer que le management « Participatif » est le mieux à même de répondre aux enjeux d'un projet de développement tel que celui présenté dans mon mémoire, je crois toutefois important de ne pas me muer en un manager rigide, incapable d'adapter ma posture. Si certaines décisions peuvent et doivent être concertées, d'autres relèvent de ma délégation et de ma responsabilité. Je peux citer, en exemple, les questions liées à la sécurité des bénéficiaires et des équipes pour lesquels il faut savoir agir avec détermination.

Ainsi, afin de réussir le projet de développement d'un dispositif d'accompagnement et de coordination pour des adolescentes présentant des comportements pré-prostitutionnels ou prostitutionnels, je dois pouvoir, au sein du COPIL comme au sein de l'équipe de l'établissement, adopter un management souple et adaptatif.

### 3.2 Constituer un comité de pilotage et définir les axes de développement du projet

Le COPIL est un organe de gouvernance des projets qui prend la forme d'une ou de plusieurs réunions. Au regard de la psychologie sociale, un tel comité peut être considéré comme un « groupe secondaire ». Dans l'ouvrage « La dynamique des groupes restreints » Didier ANZIEU et Jacques-Yves MARTIN, précisent que dans ce type de groupe « les rapports entre les individus sont souvent plus formels, froids, impersonnels » (MARTIN, ANZIEU, 1968). Cependant, la finalité reste la « poursuite de fins déterminées, identiques ou complémentaires » (MARTIN, ANZIEU, 1968). Il incombe ainsi à cette instance de formuler les choix stratégiques devant permettre de répondre à l'objectif commun, à l'enjeu qui fonde son existence.

En cela, le COPIL est un outil participatif de gestion des projets. La réalisation du projet ne repose pas sur un individu, mais sur un groupe partenarial aux profils, aux compétences et aux attentes complémentaires. Si j'ai fait les choix de travailler à partir de cette modalité dans le cadre du projet dont il est question dans mon mémoire, c'est avant tout parce que l'analyse découlant du diagnostic présenté en seconde partie me conduit à considérer que les solutions à la problématique identifiée ne peuvent venir d'un lieu et d'une personne, mais bien d'un territoire et d'un collectif.

#### Constitution du comité de pilotage :

- **Un professionnel du soin.** Un médecin généraliste intervenant régulièrement auprès des adolescentes de l'AF de Vitry-sur-Seine.
- **Deux travailleurs sociaux.** Leïla et Caroline, respectivement éducatrice spécialisée et cheffe de service de l'établissement.
- **Le responsable du développement de l'association.** Pierre, membre de la direction générale, coordonne l'ensemble des projets de développement de l'association.
- **Un représentant du personnel, élu au CSE.** Marc, comptable dans un établissement de l'association.
- **Une personne qualifiée.** Agathe, une jeune femme, ancienne adolescente en situation prostitutionnelle.

Ces divers profils avaient pour vocation d'établir une pluralité de regard, d'angles de compréhension autour de la prostitution des mineures. Mon hypothèse de départ était simple :

en partageant nos connaissances spécifiques, chacun dans notre registre, nous parviendrions à établir un projet à même d'accompagner et de soutenir ces adolescentes dans un parcours de sortie de la prostitution.

Par ailleurs, en constituant un collectif stable autour de ce travail de développement, et ce, dès le début du projet, alors, je renforcerais l'implication de chacun, l'engagement de tous au service des adolescentes.

Si une majorité de mes choix s'est établie en fonction des connaissances professionnelles, le choix de proposer la participation de Marc, élu du CSE, trouvait une justification différente. C'est, en effet, bien sa qualité d'élu du personnel qui fondait sa participation. Conscient des tensions entre la direction générale, la gouvernance et les IRP, j'ai souhaité associer un élu au développement du projet. Ainsi, il pourrait rendre compte, il pourrait entendre, comprendre, il pourrait questionner le projet, proposer des ajustements. Il était également question d'assumer une forme de mise en tension, une « conflictualisation », pour reprendre le terme de Jacques MARPEAU, des places et des rôles de chacun. Il y a en effet dans l'approche collective toujours une dimension de contradictions qu'il faut savoir regarder en face et dépasser et cela dans l'objectif d'articuler les différences au profit des bénéficiaires.

Enfin, la présence d'Agathe au sein du COPIL, si elle me semblait indispensable, elle, redoutait de ne pas trouver sa place au sein de ce collectif composé de professionnels. C'est l'action conjuguée de Leïla et de Caroline qui aura abouti à sa présence dans le COPIL. Elles ont su la rassurer et l'assurer de l'importance de sa participation.

Par ailleurs, la loi du 2 janvier 2002 qui rénove l'action sociale et fait des bénéficiaires les acteurs de leur parcours en renforçant leur pouvoir de citoyens, va dans le sens d'une participation aux décisions qui les concernent.

Cette loi socle de l'intervention sociale nous impose de placer les usagers au cœur des dispositifs, et par ailleurs de renforcer le « pouvoir d'agir » des bénéficiaires. Ce concept qui a largement émergé durant les années 60 et 70 aux États-Unis à travers notamment « le féminisme, le freudisme, la théologie, le mouvement black power ou le gandhisme »(CALVES, 2009) milite pour une plus grande valorisation de la parole des individus. « Le pouvoir d'agir », ou « empowerment » en anglais, « renvoie à des principes, telles que la capacité des individus et des collectivités à agir pour assurer leur bien-être ou leur droit de participer aux décisions les concernant »(CALVES, 2009).

Ainsi, nous pourrions considérer que la loi du 2 janvier 2002 est une loi d'empowerment, une loi qui fait de la parole et de l'expérience des bénéficiaires la pierre angulaire des mesures d'accompagnement. Il était donc fondamental de pouvoir compter sur la participation d'une personne qualifiée, ici d'une ancienne adolescente victime de prostitution.

Cependant, pour que le « pouvoir d'agir » des bénéficiaires soit une réalité au service de l'amélioration des mesures, il est nécessaire que leur participation soit continue et qu'elle ne s'interrompe pas avec l'ouverture du dispositif, c'est ce que nous verrons dans la prochaine partie consacrée au projet et à la coordination du projet.

Plusieurs étapes, complémentaires les unes aux autres, devaient ainsi s'organiser au sein de ce comité. La première, le cadrage du projet avait pour vocation de préciser l'ouvrage à mettre en œuvre. Celui-ci doit permettre de répondre aux questions : Quoi ? Pourquoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? (Annexe 9) :

Cette étape initiale devait permettre aux différents membres du COPIL de partager un niveau de connaissance et de compréhension partagée et de déterminer précisément les objectifs du projet. La seconde étape consistait à élaborer un rétroplanning afin de structurer les actions à venir. Sur celui-ci devaient apparaître les objectifs généraux ainsi que les différentes phases permettant leurs réalisations (Annexe 10).

Afin de permettre au comité de pilotage de remplir ses objectifs, j'ai décliné ce travail en cinq réunions distinctes au cours des mois de janvier, février et mars 2021. Chacune de ces rencontres nécessitait un temps de préparation et devait se traduire par la collecte de données et la constitution d'une base documentaire. La règle de fonctionnement du groupe, afin que celui-ci soit dans une démarche active, reposait sur la production d'un livrable correspondant à une thématique préalablement identifiée lors de chaque séance.

Il me semblait essentiel d'impliquer concrètement les membres du COPIL et de ne pas faire de cette instance un espace d'enregistrement de décisions prises par moi seul en amont. Pour cela, le calendrier des livrables à produire, s'il impliquait un haut niveau d'engagement, devait permettre me permettre d'enrichir le projet d'accompagnement et d'impliquer directement les participants.

En ce sens, le management du changement au sein du COPIL trouva son illustration. En effet, la première réunion avait fait apparaître des résistances importantes quant à la méthode

participative que je proposais. Plusieurs membres, pour des raisons différentes (légitimité, temps, habitudes) considéraient qu'ils n'avaient pas à intervenir directement sur le projet.

J'ai donc dû faire percevoir à chacun l'importance d'agir de manière différente, de développer de nouvelles manières de considérer le partenariat. Que face à cette urgence et à la difficulté d'agir en faveur des adolescentes victimes il fallait considérer de nouvelles formes de travail, que nous devons activer le principe d'intelligence collective.

La régularité des rencontres, la mise en commun régulière des données collectées entre les sessions et la communication en temps réel sur les avancées ont, je le crois, contribué à l'adhésion des membres du COPIL et ainsi à la qualité des livrables.

À l'issue des trois mois du travail mené par le COPIL et au regard de la première et de la deuxième partie de mon mémoire, mais aussi de ma problématique, nous avons été en mesure de considérer que la prise en charge devait reposer sur trois dimensions principales :

- a) Un comité de coordination largement implanté sur le territoire.**
- b) Une modalité d'accompagnement suffisamment souple et protectrice afin d'éviter les ruptures et soutenir les adolescentes dans un parcours de sortie de la prostitution. Le dimensionnement du projet est un autre aspect crucial de sa réalisation.**
- c) Un parcours de formation en direction des professionnels, notamment sur le plan des violences sexuelles, et cela, afin de garantir la stabilité de l'équipe dans le temps, mais également un travail d'accompagnement clinique adapté**

Le COPIL a, par ailleurs, identifié les risques, les difficultés auxquels nous devrions répondre afin d'en réduire les effets, à savoir :

- a) Le recrutement**
- b) Le budget de fonctionnement**

Auxquels j'ajoute :

- c) Le niveau des investissements**
- d) La communication avec les IRP**

Parallèlement au travail mené par le COPIL, je devais considérer les risques identifiés et définir une stratégie afin d'en réduire les effets. Ainsi, dans la partie « 3.3 » il sera question du projet

développé en collaboration étroite avec le comité de pilotage, puis, je consacrerai la partie « 3.4 » à la prise en compte des risques identifiés et à ma stratégie pour y répondre.

### **3.3 La réponse associative**

#### **3.3.1 La coordination sur le territoire, le partenariat**

La loi du 2 janvier 2002 prévoit de renforcer et développer le travail de partenariat et réseaux au sein de l'ensemble des ESSMS. La loi du 14 mars 2016 rappelle quant à elle la nécessité de travailler en étroite relation entre les Associations de Protection de l'Enfance, les départements, l'État et l'Éducation Nationale.

Fabrice DHUME, sociologue, explique que le partenariat « est une méthode d'action coopérative interinstitutionnelle fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents, mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action » (DHUME, 2001). Ainsi, développer et renforcer le partenariat doit être continu, et cela, afin d'apporter les moyens nécessaires pour répondre à une problématique, une difficulté ou un besoin spécifique.

Face à la complexité des situations vécues par les adolescentes et aux besoins identifiés jusqu'ici, je considère que ce nouveau dispositif doit être ouvert sur le territoire. Cela afin d'identifier les ressources nécessaires aux adolescentes et pour leur permettre de percevoir l'accompagnement éducatif et thérapeutique proposé comme la résultante de l'engagement d'un « groupe réseau » constitué « autour » d'elles.

Le groupe réseau est une « construction collective [qui] implique de mettre un cadre qui garantit la reconnaissance des compétences, la légitimité des places, la différence de points de vue, et la contradiction. Ce cadre réduit les sentiments de frustration [...] limite les dysfonctionnements dans les équipes, préjudiciables aux enfants et aux familles »(J.IGUNENAE, 2006)

Il me semble ainsi souhaitable de proposer la création d'un comité de coordination et de faire du dispositif nouvellement créé le point de convergence de cette organisation ouverte sur le territoire.



Ce groupe sera constitué d'un ensemble d'acteurs :

- **Représentant du lieu d'accueil**
- **Représentant chargé de la mesure**
- **Les intervenants éducatifs et/ou pédagogiques (Club de prévention, établissements scolaires, etc.)**
- **Deux anciennes victimes de prostitution**
- **Les intervenants médicaux (planning familial, centre d'addictologie, etc)**
- **Les instances juridiques (avocat, administrateur ad hoc, etc.)**

La visée globale du projet est de traiter l'état posttraumatique et ses conséquences par la mise en place du réseau d'intervenants, et cela, afin de favoriser durant la mesure d'accompagnement, mais aussi à la sortie du dispositif, la continuité des actions engagées. En cela, le partenariat, l'inscription sur le territoire est au cœur du projet de ce dispositif d'accompagnement.

La participation à ce comité de coordination de deux jeunes femmes ayant connu un parcours de prostitution dans leurs adolescences est fondée sur la nécessité d'agir en fonction des besoins repérés par d'anciennes victimes, qui sont les mieux placés pour comprendre les mécanismes d'emprise et d'identifier les besoins. Dans une démarche d'empowerment, je souhaite inclure durablement à la coordination du projet d'anciennes bénéficiaires. Dans le temps, il sera ainsi souhaitable que d'anciennes adolescentes accompagnées par ce nouveau dispositif puissent intervenir auprès des adolescentes dans une démarche de « pair-aidance » et cela, afin de partager leurs histoires, les difficultés mais aussi les raisons de croire en la possibilité de s'en sortir.

Le comité de coordination se réunira deux fois par mois et aura alors pour mission d'établir un point d'étape de l'accompagnement des adolescentes, de proposer d'éventuels ajustements.

Par ailleurs, je souhaite maintenir et renforcer les partenariats actuels de l'AF de Vitry-sur-Marne afin de bénéficier, sur le territoire, de relais en matière de pratiques socio-culturelles et sportives mais aussi des opportunités de stages en milieu professionnel que nous offre nos liens avec plusieurs entreprises du département.

Le partenariat doit également nous permettre d'assurer un mode d'hébergement adapté aux adolescentes, au projet éducatif qui fait de cette dimension un axe important du travail d'accompagnement.

### **3.3.2 L'hébergement :**

« L'habitation est avant tout un lieu de vie, un lieu protégé de toutes les menaces extérieures. Elle renvoie aux normes sociales qui permettent l'intégration. »(LEROUX, 2008)

Le lieu de vie est central dans ce projet dans la mesure où il sera le lieu d'hébergement, de mise à l'abri et de travail des problématiques des adolescentes. Il est ainsi essentiel de pouvoir créer des espaces protecteurs (Annexe 11) afin que les adolescentes puissent se sentir chez elles. L'établissement sera décomposé en une maison, un appartement, une place en accueil familial et d'un accueil de jour éducatif, et cela, afin d'offrir une continuité de parcours, d'éviter les ruptures en organisant avec souplesse les modalités d'accompagnement.

Considérant que les crises et que les fugues peuvent faire partie d'un processus complexe et que les adolescentes ne doivent pas se voir signifier une fin d'accompagnement sur ce seul motif, nous utiliserons l'appartement et la place en accueil familial en fonction des besoins, du projet individuel de chaque adolescente.

Nous appuyant sur le cahier des charges de l'appel à projet ainsi que sur notre expérience des jeunes en situation complexe, nous faisons le choix de proposer la création d'une maison disposant de sept places en chambres individuelles. L'objectif est ici de réduire les effets de la vie en collectivité en proposant un environnement autant sécurisé que confortable.

L'appartement permettra de travailler l'autonomie (gestion de budget, gestions des repas, rapports avec le voisinage) mais également de permettre aux adolescentes en crise d'être « contenues » dans un espace individuel, sécurisé et sécurisant.

Les bureaux de l'équipe pluridisciplinaire seront installés à proximité de la maison afin d'en garantir un accès simplifié. Les bureaux seront aussi un accueil de jour dédié à l'accueil des adolescentes. Je considère que les comportements sont différents dans une maison où l'on vit et dans un bureau où l'on travaille. Cela permet d'aborder des dimensions différentes, de demander aux adolescentes un investissement différent.

Au sein de cette organisation, l'équipe occupera une place centrale, en lien direct avec les adolescentes, avec les situations, elle doit ainsi se fonder sur une pluralité de profils.

### **3.3.3 L'équipe pluridisciplinaire**

Si comme l'affirme Philippe GABERAN : « L'équipe est l'un des tout premiers outils de l'éducateur ; celui sans lequel il ne peut pas exercer convenablement son métier » (GABERAN, 2007), alors il convient d'apporter un soin particulier à la constitution de celle-ci dans le cadre du développement d'un nouveau dispositif. C'est, en effet, l'occasion de marquer l'identité du futur établissement par la diversité des profils, par la pluralité des regards que celle-ci permettra.

Recrutée dans le cadre de la CCN 66, l'équipe dont l'organigramme est présenté en annexe 12 se veut le reflet des besoins, mais aussi de notre intention de ne pas internaliser l'ensemble des prestations.

L'axe suivant du projet, s'appuie également sur les différents diagnostics présentés, sur la nécessité de soutenir les adolescentes dans un processus de réappropriation de leurs histoires et de leurs futurs, cela doit notamment se traduire par la scolarité et la formation.

### **3.3.4 La scolarité et la formation professionnelle**

Comme nous l'avons évoqué dans la première et la seconde partie de ce travail, s'il n'existe pas à proprement parler, à l'échelle nationale, de lien de causalité identifié entre précarité sociale et comportement prostitutionnel, les adolescentes accueillies dans l'établissement que je dirige ont quant à elles, toutes vécu sur des territoires présentant un taux de pauvreté supérieur à la moyenne nationale. Ainsi, dans le cadre de ce projet de développement, nous devons d'agir avec force sur cette dimension afin d'apporter des perspectives à ces adolescentes.

Cela doit passer par un accompagnement scolaire et/ou professionnelle afin d'enrayer le cycle des ruptures et permettre à ces adolescentes une intégration, une participation facilitée à la collectivité nationale. Le sociologue Serge PAUGAM, dans un entretien publié sur le site de l'ENS parle de « lien de participation organique », celui-ci se caractériserait « par

l'apprentissage et l'exercice d'une fonction déterminée dans l'organisation du travail. Ce lien se constitue dans le cadre de l'école et se prolonge dans le monde du travail. »(Serge PAUGAM, 2012)

La société actuelle étant notamment organisée à partir de la scolarité, du salariat et du travail, si une adolescente ne connaît pas de « lien organique », elle risque une désaffiliation, une exclusion de la société, et de vivre une rupture supplémentaire.

L'accompagnement scolaire et/ou professionnel doit ainsi être un axe majeur de l'accompagnement. Celui-ci dépendra de l'âge de l'adolescente, mais également de son projet personnel. L'accompagnement débutera par une prise de contact avec les équipes ayant accompagné la jeune par le passé ainsi que son établissement scolaire de rattachement afin d'établir un point d'étape. Nous pourrons par la suite ajuster les actions à mener en fonction de la situation, de l'âge et du projet de l'adolescente.

Parallèlement à ces actions et comme nous l'avons observé dans les parties précédentes, les adolescentes doivent bénéficier d'un accompagnement psychique et somatique afin qu'elles aient la disponibilité psychique de s'engager sur la voie de la reconstruction.

### **3.3.5 Le soin somatique et psychique**

Les conséquences sur la santé des adolescentes de la pratique prostitutionnelle sont multiples. L'activité prostitutionnelle « expose à des risques majeurs d'infections sexuellement transmissibles et de grossesse non désirée auxquels s'ajoutent les violences physiques, psychologiques et sexuelles [...] qui peuvent être à l'origine de lésions traumatiques (ecchymoses, hématomes, etc.). Les conditions de vie liées à la prostitution, ainsi que la consommation de produits stupéfiants, participent à la dégradation de l'hygiène de vie en ayant un impact sur le sommeil, l'alimentation et l'hygiène corporelle. »(GOUVERNEMENT, 2022)

Il convient donc de considérer le besoin d'être soignée, soutenue et accompagnée de ces adolescentes victimes. Des réponses doivent être proposées afin de réduire l'impact des semaines, des mois ou des années à subir des violences sexuelles.

Par ailleurs, les adolescentes en situation prostitutionnelle ou pré-prostitutionnelles « rapportent souvent des sentiments de dégoût, de honte, de culpabilité, pouvant aller jusqu'à des idées suicidaires et des scarifications. Ils décrivent une perte de confiance en eux avec un changement dans leur rapport au corps, ainsi que dans leur perception d'eux-mêmes, amenant parfois à un sentiment d'étrangeté » (GOUVERNEMENT, 2022)

Face à ces troubles ou difficultés de santé, l'action éducative se situe en amont de l'accompagnement médical ou paramédical, elle évalue et accompagne, de sa place, les adolescentes pour éloigner ou faire cesser le danger et impulser une dynamique de « prendre soin. » L'équipe sera particulièrement attentive à :

- Des carences de soins spécifiques ;
- Une alimentation inadaptée ;
- Une absence ou insuffisance ou excès de suivi médical ;
- Des troubles du développement ;
- Des troubles de la personnalité ;
- Des conduites addictives ;
- Une mise en danger (tentative de suicide, mutilation, fugues...)

L'identification des risques et les problématiques rencontrées par les adolescentes au regard de la santé psychique et physique seront des points centraux du projet. Le dispositif proposera des actions individualisées et concrètes à chaque adolescente. La prévention faisant partie des objectifs opérationnels, elle se déclinera de différentes manières ayant chacune des actions et des partenaires associés :

- **Prévention de l'IVG et dépistage des IST** : Prévention des risques liés aux rapports sexuels afin de permettre aux adolescentes d'accéder au dépistage des IST. La prévention permettra à court et moyen terme un suivi médical adapté (consultation en cabinet gynécologique, spécialistes adaptés à une situation particulière ou accès à la contraception) en association avec le centre de planification familiale et le centre de prévention et de dépistage.
- **Prévention de l'addiction** : Prévention des risques liés à l'addiction de manière globale (alcool, stupéfiant, etc.) ouvrant vers un accompagnement. Les centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues seront partenaires de cet axe de travail.

- **Prévention des réseaux sociaux** : Prévention des risques liés à la présence sur les réseaux sociaux et des conséquences des utilisations dangereuses (photos et vidéos inappropriées, applications pour adultes, rencontres et discussions avec des inconnus). L'association « Les promeneurs du Net » sera pour nous un partenaire naturel, central. En effet, le projet de cette association est d' « entrer en contact et de créer des liens avec les jeunes sur les réseaux sociaux. Son but n'est jamais la surveillance, mais bien l'accompagnement des jeunes et la recherche de réponses à leurs interrogations. ». (LES PROMENEURS DU NET, 2022)

Le psychologue de l'établissement aura une fonction indispensable au sein de l'équipe éducative (accompagnement des jeunes, accompagnement de l'équipe, synthèse, réunion, etc.). Il accompagnera notamment la mise en place de consultations thérapeutiques spécialisées avec l'équipe éducative vers l'institut de victimologie de Paris, partenaire de l'association.

### **3.3.6 Le respect du droit des personnes accompagnées**

Conformément aux recommandations de la Haute Autorité de Santé, nous mettrons en œuvre au sein du nouveau dispositif des mesures afin de garantir aux mineures et à leurs familles le respect et l'expression de leurs droits. La question du secret professionnel est notamment un axe majeur de la réflexion éthique en œuvre au sein de l'association.

#### **3.3.6.1 Secret Partagé**

S'il est question de secret partagé dans le cadre des mesures d'accompagnement, il n'est pas question de l'entendre comme un droit à partager les secrets inhérents aux parcours des jeunes avec ses collègues ou dans le cadre de temps informels. Les informations confidentielles ne peuvent et ne doivent être partagées que dans le cadre de la réévaluation des mesures entre professionnels concernés par l'accompagnement.

#### **3.3.6.2 Le dossier**

Nous chercherons à construire avec les adolescentes un projet adapté à leurs besoins et à leurs projets tout en respectant le principe de réalité. Pour cela, l'intervention des travailleurs

sociaux, le lien de confiance réciproque qui doit se développer entre les jeunes et l'équipe pluridisciplinaire est essentiel.

Le « décret du 17 novembre 2016 [établit] un référentiel fixant le contenu et les modalités d'élaboration du rapport de situation prévu à l'article L.223-5 du CASF. Il précise ainsi que le rapport d'évaluation a pour objectif d'apprécier la situation de l'enfant au regard de ses besoins fondamentaux sur les plans physique, psychique, affectif, intellectuel et social et de s'assurer de son bon développement et de son bien-être. Le rapport doit aussi permettre d'actualiser le projet pour » (BANQUE DES TERRITOIRES, 2016) les adolescentes.

### 3.3.6.3 La pratique d'un culte

L'Association est apolitique, aconfessionnelle et respecte les principes Républicains de la laïcité. La tolérance et l'égalité de traitement entre les religions sont pour moi essentielles. Ainsi, et afin de proposer un accompagnement global, il est fondamental de considérer l'ensemble des caractéristiques des adolescentes accompagnées et la religion en fait partie. Si la France a séparé le religieux de l'État en 1905, la religion n'a pas disparu de notre société.

Selon le sociologue Émile DURKHEIM, la religion serait même productrice de liens sociaux. Le sociologue le décrit ainsi : « Une fois les individus rassemblés, il se dégage de leur rapprochement une sorte d'électricité qui les transporte vite à un degré extraordinaire d'exaltation » (DURKHEIM, 1912).

D'autres sociologues et notamment Max Weber, considèrent qu'il existe un lien entre les religions et les comportements sociaux. La religion viendrait « encoder » notre manière de percevoir le monde, notre environnement, mais également d'appréhender les relations humaines.

En conséquence, si la pratique de la religion ne doit pas être niée, elle doit pouvoir être accompagnée, afin qu'elle puisse s'exercer sans occasionner de perturbation dans l'organisation de la vie quotidienne de la maison. Dans ce domaine, le rôle des éducateurs sera essentiel, de même que celui des adolescentes. En les impliquant dans l'organisation quotidienne, dans les décisions collectives, alors, elles pourront agir en relais de la laïcité. Au sein de la maison, chaque adolescente sera autorisée à pratiquer librement son culte à l'intérieur de sa chambre. Concernant les parties communes, les activités et les temps de repas, le principe de laïcité et de neutralité religieuse sera appliqué.

#### 3.3.6.4 Outils loi 2002.2

À l'admission, les adolescentes se verront remettre le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, le règlement de fonctionnement, le contrat de séjour ainsi que le projet d'établissement.

Une fois par semestre, un conseil de vie sociale sera organisé afin de soutenir et d'encourager l'expression des adolescentes.

Les adolescentes seront informées de leur droit de faire appel à un conciliateur ou à un médiateur qui pourra intervenir en cas de conflit avec l'établissement. Cette liste sera disponible au secrétariat de la structure.

### **3.3.7 La formation**

Intervenir auprès d'adolescentes victimes de prostitution représente une mission particulièrement complexe, et notamment en ce que cela peut générer comme représentations et comme craintes chez les travailleurs sociaux. Nous l'avons observé avec l'équipe de l'AF de Vitry, les professionnels ne se sentent pas toujours en capacité d'agir, légitimes et à même de répondre aux besoins des adolescentes en situation prostitutionnelle ou pré-prostitutionnelle. Si la question de la sexualité est un sujet difficile à aborder dans notre société, dans le cadre restreint d'un établissement, le sujet peut prendre une tout autre dimension et notamment lorsqu'il est, comme ici, question de violences sexuelles sur des mineures. Ainsi, afin de renforcer le pouvoir d'agir des travailleurs sociaux en réduisant les incompréhensions et les représentations sociales, je juge essentiel d'intégrer au parcours d'intégration des nouveaux salariés du futur dispositif un cycle de formations spécifique.

Cependant, à l'heure où les budgets liés à la formation sont soumis à de fortes contraintes, nous devons envisager de nouvelles manières de penser les parcours de formations. Plusieurs actions doivent ainsi être menées de front afin de répondre aux besoins de l'équipe pluridisciplinaire.

En premier lieu, il conviendra de former l'ensemble des salariés aux conséquences des violences sexuelles chez les enfants. Plusieurs centres de formation proposent de telles formations. Cette formation complémentaire initiale aura un caractère obligatoire et devra



s'organiser dans les trois premiers mois. Son financement sera anticipé et intégré au budget d'ouverture proposé au département.

Second levier : l'AFEST, acronyme d'« action de formation en situation de travail » est une innovation de la Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel du 5 mars 2018. Cette nouvelle disposition permet de valoriser les ressources internes.

Considérant que la formation est un moyen et non une finalité, la loi autorise désormais les associations à développer une vision plus opérationnelle, mais aussi plus pragmatique du sujet.

Si longtemps le principe de tutorat et de la transmission s'est organisé de manière informelle dans les établissements, laissant le soin aux professionnels de partager leurs expériences de manière spontanée, il convient désormais de proposer une structuration à même de valoriser les savoirs et les parcours.

Ainsi, et considérant que former consiste à transmettre un savoir pratique stabilisé, chacun d'entre nous peut devenir le vecteur d'une transmission horizontale entre pairs. Celle-ci, complémentaire des formations traditionnelles, doit permettre de renforcer les pratiques, de diversifier les modalités d'accompagnement et d'actualiser les savoirs théoriques. Sur ce modèle, il sera possible pour les nouveaux professionnels de bénéficier des connaissances et des savoirs des professionnels des plus anciens, et ce, dans un environnement dédié.

Je considère que la formation est un outil de progression au travail et d'adaptation au changement. C'est le meilleur moyen d'améliorer ses connaissances, d'en acquérir de nouvelles ou encore de s'adapter aux évolutions de nos métiers. C'est également une excellente manière de stabiliser une équipe en lui permettant de développer de nouvelles compétences.

Troisième levier à activer : les formations collectives. Celles-ci, porteront notamment sur la gestion de la violence en établissement, la bientraitance, ou encore sur les troubles comportementaux et psychologiques à l'adolescence. Chaque formation collective devra apporter une nouvelle dimension à l'accompagnement, un nouvel angle de compréhension et une grille de lecture rénovée pour l'équipe.

Il s'agira donc de mobiliser l'ensemble des dispositifs disponibles dans une démarche d'amélioration continue de la qualité d'accompagnement et du bien-être au travail. L'objectif est de permettre à chaque salarié de participer régulièrement à une formation. Ainsi, chaque

nouveau salarié participera à un cycle de formation lors de ses douze premiers mois de contrat à raison d'une formation tous les 3 à 4 mois sur des sujets identifiés comme prioritaires pour l'accompagnement spécifique des adolescentes.

## **3.4 Répondre aux faiblesses et aux menaces**

### **3.4.1 Le recrutement**

« Ces métiers (Les métiers du soin et de l'accompagnement) sont en crise. Il y a une perte d'attractivité, un déclin des vocations et on connaît le hiatus. Le sens de ces métiers est là, mais ils sont insuffisamment reconnus avec des perspectives de carrière trop peu attractives et des conditions de travail difficiles. » (MACRON, 2022)

Cette tension identifiée, cette crise que traverse notre secteur et qui aura été révélée au grand public lors la crise de la COVID-19, n'est pas une nouvelle situation.

Depuis plusieurs années, les fédérations, les fondations et le plus largement le secteur associatif alertent sur l'état de nos institutions, sur le manque de moyen accordé pour les salaires et par extension sur les difficultés à fidéliser les équipes, à susciter de nouvelles vocations.

En janvier 2022, La FEHAP et NEXEM publiaient : « Crise des métiers du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif : premier baromètre des tensions de recrutement ». Pendant plusieurs mois, ont été collectées plus de 400 questionnaires, représentant 90 000 salariés, soit 15% des 600 000 adhérents des réseaux NEXEM et FEHAP.

Les résultats faisaient état d'un potentiel d'environ 30 000 postes vacants sur l'ensemble du territoire. À titre d'exemple, « 73% des répondants ont indiqué être avoir été sujettes à des vacances de poste au cours du trimestre précédent » (NEXEM FEHAP, 2022)

Ainsi, c'est l'immense majorité des ESSMS qui est confrontée à cette problématique de recrutement, qui est placée en situation de concurrence avec les autres établissements pour attirer des professionnels. Précisons que lorsque nous parlons de postes vacants dans un ESSMS, cela a pour conséquence de dégrader les conditions d'accueil et d'accompagnement des bénéficiaires, mais aussi de dégrader la qualité de vie au travail des salariés.

#### 3.4.1.1 Un nécessaire changement de paradigme

Pour répondre à cet enjeu que constitue le recrutement, j'identifie plusieurs leviers, qu'il convient d'actionner dans un même mouvement.

Le premier, repose sur la nécessaire transformation de notre manière d'aborder le recrutement dans nos institutions. En effet, je perçois le recrutement comme une démarche qui doit être « active », comme un « aller vers » les futurs professionnels.

Si longtemps, il était possible de recruter de bons profils en publiant des offres sur des sites spécialisés, je considère que cette démarche « passive » ne convient plus à la réalité du marché de l'emploi. Un changement de paradigme est désormais nécessaire afin de sourcer ceux qui demain se joindront à nos équipes : nous devons être proactifs.

Nous devons aussi accepter l'idée que les travailleurs sociaux diplômés, avec cinq ans d'expérience et disposant de plusieurs outils de médiation éducative, se font rares... Ainsi, la possibilité de recourir à des contrats professionnels ou à des étudiants en apprentissages est une option crédible et souhaitable. Pour cela, les salons de l'emploi spécialisés ainsi que ceux organisés par les centres de formation sont des opportunités importantes qu'il convient de saisir. Que ce soit dans le cadre de ce projet ou des phases de recrutement classiques, c'est ma manière de procéder.

#### 3.4.1.2 La formation

Second axe à développer : la formation. Au sein de l'association qui m'emploie, un vaste programme de formation est proposé aux salariés (Annexe 13), une véritable politique de formation est à l'œuvre et permet de renforcer la « marque » employeur. Cet argument me semble solide dans le cadre d'un recrutement. En effet, la garantie de bénéficier de formations tout au long de mon contrat est un facteur incitatif dans le cadre d'une négociation. Cette partie s'inscrit dans la continuité du point « 3.3.7 – La formation » de mon mémoire.

#### 3.4.1.3 Les rémunérations

Le 18 février 2022 était organisée, à la demande du premier ministre, la « conférence des métiers de l'accompagnement social et médico-social ». Celle-ci faisait suite « à l'engagement pris par le Gouvernement de mener des travaux complémentaires en faveur des professionnels de la filière socio-éducative »(GOUVERNEMENT, 2022).

Mission avait été confiée à « Jean-Philippe VINQUANT et Benjamin FERRAS, membres de l'IGAS, de préparer cette conférence. Il avait aussi missionné M. Denis PIVETEAU, conseiller d'État, pour redonner des perspectives sur le sens de ces métiers » (GOUVERNEMENT, 2022)

Lors de cette conférence, inédite sur le fond comme sur la forme, « Le Premier ministre et M. François SAUVADET, président de l'Assemblée des Départements de France, ont décidé, dans un effort partagé » (GOUVERNEMENT, 2022) d'engager une profonde transformation du secteur social et médico-social. À cette occasion, plusieurs annonces ont été faites et notamment concernant la revalorisation salariale de ces métiers. Si nous pouvons regretter que l'ensemble des métiers ne soit pas concerné par ces revalorisations, les 238 euros bruts, qui, avec un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> avril 2022, peuvent désormais être versés aux travailleurs sociaux, constituent toutefois une avancée importante, une reconnaissance de la dureté de ces métiers.

La prochaine étape de cette refonte des salaires, des statuts et des carrières passera par une CCUE que le gouvernement souhaite voir aboutir à horizon 2024.

Cependant, si l'histoire est en cours d'écriture et que nous pouvons appeler de nos vœux une meilleure prise en considération du secteur médico-social dans les prochaines années, il n'en demeure pas moins que des solutions doivent être trouvées afin de répondre aux urgences vécues aujourd'hui.

En ce sens, en concertation avec le directeur général de l'association pour laquelle je travaille, nous avons décidé de proposer une prime de 60 points mensuels (valeur du point de la CCN66 au 11/07/2022 : 3,82 euros) pour les salariés de ce nouveau dispositif. Nous considérons que l'engagement doit être valorisé, que la dureté de certaines missions doit être reconnue. Ce type d'action éducative en internat, avec des adolescentes victimes de prostitution, qui peuvent fuguer et faire usage d'alcool et de stupéfiants, demande un niveau d'investissement particulièrement important et qu'il faut pouvoir le reconnaître.

C'est par le biais d'un accord d'entreprise que nous avons décidé de procéder. Après avoir présenté le projet à l'unique « syndicat ayant obtenu plus de 50 % des suffrages au premier tour des élections professionnelles » (CSE GUIDE) lors des NAO et négocié avec eux les contours précis de son application, nous avons pu le signer et le faire homologuer auprès de la DREETS après dépôt sur la plateforme « téléaccords ».

L'accord conclu prévoit d'accorder aux travailleurs sociaux en internat et auprès de jeunes en situation complexe et aux problématiques multiples (fugues, prostitution, hétéro agressivité, etc.) un prime mensuel de 60 points. Afin d'éviter toute procédure en interne, les métiers concernés sont exclusivement ceux du champ éducatif. Ce nouvel accord d'entreprise concerne à ce jour deux établissements de l'association, dont un dans un autre département. Ainsi, il a fallu engager en parallèle un dialogue avec les autorités de contrôle et de tarification de ce département afin d'obtenir leur accord, un engagement financier. C'est le directeur général de l'association qui s'est chargé d'établir ce dialogue.

C'est donc en agissant sur ces trois dimensions différentes que nous avons cherché à réduire nos difficultés de recrutement :

- Un changement de méthode dans la manière d'aborder le recrutement
- Une politique de formation engagée
- Un engagement salarial reconnaissant la dureté du dispositif

### **3.4.2 Le budget d'ouverture**

Lorsque nous avons achevé la rédaction du projet d'ouverture du dispositif en faveur des adolescentes en situation prostitutionnelle, que les différentes dimensions nécessaires à l'accompagnement des adolescentes étaient identifiées et validées par le COPIL, alors, il a s'agit de le traduire en lignes budgétaires. Il fallait, d'une part, que le budget permette de mettre en œuvre le projet, mais également qu'il entre en cohérence avec le cahier des charges de l'AAP. Sur le plan financier, celui-ci indiquait : « Les candidats devront respecter un coût de 160 à 180 euros pour le prix de journée forfait de base (dépenses d'exploitation, dépenses de personnel, dépenses afférentes à la structure) » (DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, 2020)

Lors de la phase de développement, j'avais toutefois identifié un risque de dépassement du prix de journée proposé, et cela, en raison des charges afférentes au personnel (Groupe 2). En effet, les besoins importants des adolescentes en matière d'accompagnement nécessitaient une équipe pluridisciplinaire importante dans son dimensionnement.

Ainsi, le budget initial faisait apparaitre un delta de 21 euros par jour et par adolescente, soit un prix de journée théorique de 201, 14 euros.

Évidemment, l'impact budgétaire des 60 points mensuels que nous proposons d'intégrer au projet pesait dans le budget, mais il me semblait important de maintenir cette dimension du projet.

Toutefois, considérant que le budget constitué était la traduction fidèle du projet développé et observant que la formulation du département : « 180 euros pour le prix de journée forfait de base » ouvrait la porte à une négociation à des prestations complémentaires à celles « de base », j'ai proposé à la direction générale de l'association qui m'emploie deux solutions :

- La première consistait à nous retirer du projet et ne pas déposer de proposition au département du Val-de-Marne, observant que nous ne savions pas composer avec les contraintes budgétaires imposées.
- La seconde consistait à présenter notre budget sous une forme plus novatrice, à savoir, sous forme d'options.

Cette seconde méthode présentait l'avantage de démontrer ce qu'il nous serait possible de mettre en œuvre, ou non, en fonction du budget retenu par le département. Les options proposées portaient sur les postes de maitresse de maison et d'éducateur sportif et culturel. Ainsi présentées, les variations du budget se traduisaient de manière concrète et permettaient aux instructeurs du dossier, aux membres de la commission de sélection de faire un choix d'autant plus objectif.

Après échanges avec le directeur général et considérant que l'association souhaitait se positionner, c'est la seconde option qui a été retenue et donc proposée au département du Val-de-Marne.

### **3.4.3 Les Investissements**

Axe identifié comme une faiblesse dans mon diagnostic, les investissements inhérents au développement de ce projet devaient pouvoir être auto-financés par l'association. Comme je l'ai indiqué dans la partie consacrée au diagnostic, dans la section « 2.2.2 », si la CAF de l'association est aujourd'hui d'un bon niveau, il nous faut néanmoins faire preuve de mesure et engager des investissements à la hauteur des moyens associatifs.

Si la possibilité de solliciter une subvention d'investissement transférable au département existe, il n'en demeure pas moins que le cahier des charges de l'AAP ne le mentionne pas,

ainsi, c'est exclusivement sur les fonds propres que reposent, à priori, les investissements. Ceux-ci, intégrés au PPI et validés en concertation avec la responsable administrative et financière de l'association, constituent un investissement initial d'environ 120 000 euros, soit au budget, dans la section consacrée aux dotations aux amortissements (Groupe 3), une charge non décaissable d'environ 21 000 euros par an. Ainsi, le niveau des investissements reste acceptable et permet d'engager l'association dans cette démarche de développement.

#### **3.4.4 La relation avec les IRP**

En concertation avec le directeur général de l'association, j'ai intégré cette dimension dès le début de ce projet de développement. En proposant une participation à un membre du CSE, en établissant un dialogue avec lui et en lui fournissant les informations sur le projet, que ce soit dans sa dimension stratégique ou financière, nous sommes parvenus à réduire les résistances des représentants du personnel.

Ce dialogue constant avec les IRP aura contribué ce que la présentation du projet au CSE (Annexe 14), comme prévu par le Code du travail « aux articles L2312-17 à L.2312-36 [qui] prévoit la consultation obligatoire du comité sur certaines thématiques » (CSE GUIDE) et notamment sur les orientations stratégiques, se passe dans de bonnes conditions de dialogue.

L'avis rendu, favorable, me semblait être un signal positif envoyé à l'association et au COPIL, une reconnaissance du travail mené, de la volonté de concertation qui avait motivé notre stratégie.

Par ailleurs, les conditions de négociation de l'accord d'entreprise portant sur la revalorisation salariale des futurs salariés de ce dispositif, ont, elles aussi, été marquées par un climat de travail respectueux et traduisant un intérêt pour le projet en développement.

Je considère que ces deux exemples de coopération avec les IRP sont le fruit du dialogue et d'une communication maîtrisée. Ce qui m'amène naturellement à aborder cette question.

### 3.5 La communication autour du projet

« La communication interne au profit de l'organisation constitue une priorité incontournable, car elle est créatrice de lien social. »(FONTANAY, 2015). Si la communication est créatrice de lien social au sein des organisations, alors elle doit être consubstantielle de la vie de celles-ci. Considérant que la définition d'une « association » est un « groupement de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ou partageant des activités, mais sans chercher à réaliser de bénéfices »(GOUVERNEMENT, 2022), alors le développement de communication doit être un objectif opérationnel majeur de la vie de nos institutions afin que circule la connaissance des actions menées, des projets à l'œuvre.

Selon l'enseignant Bruno JOLY, « la communication, c'est l'action de communiquer, de transmettre, d'informer. (JOLY, 2009),

Outil servant donc à créer du lien, mais également à accompagner les équipes dans une démarche de changement, je crois fondamental de percevoir la communication comme un moyen de faire aboutir les objectifs initiaux de ce projet de développement.

Chaque étape du projet est ainsi marquée par une volonté d'agir en transparence, d'informer et le cas échéant d'ajuster. La démarche participative que j'ai souhaitée impulser en est l'illustration. Autour de la table du COPIL, une pluralité de profils allant de la direction générale à un représentant des IRP. En agissant de sorte, en communiquant de cette manière (Annexe 15), je m'assurais de la diffusion et de la promotion du projet à différents niveaux de l'association, mais également au-delà, et cela, au travers des partenaires membres de cette instance. Les différents temps de travail dédié au développement du projet, les différentes phases de son élaboration auront contribué à en faire un sujet ouvert au sein de l'association. Par là même, de réduire les oppositions de principe et de concentrer nos efforts sur les besoins identifiés chez les adolescentes victimes.

Par ailleurs, en proposant la participation de différents partenaires extérieurs à l'association dans le cadre du futur comité de coordination, j'assure la communication du projet sur un temps plus long. Enfin, les outils de communication internes à l'association étaient mobilisés et notamment la newsletter, le site internet de l'association et lors de l'assemblée générale.



## **3.6 L'évaluation du projet**

### **3.6.1 En cours d'élaboration**

Au regard du projet développé, plusieurs séquences d'évaluation sont nécessaires. La première doit concerner le pilotage du projet et nous permettre d'évaluer les différentes phases de sa réalisation, du diagnostic à l'élaboration de la réponse associative, et cela, au regard des besoins identifiés chez les adolescentes, du cahier des charges de l'AAP édité par le département du Val-de-Marne, mais aussi des risques, des faiblesses identifiées.

Concernant cette dimension de l'évaluation, j'ai proposé plusieurs indicateurs devant nous permettre de vérifier d'une part l'efficacité de l'organisation et d'autre part, de la cohérence du projet.

Les premiers indicateurs sont d'ordre quantitatif et reposent sur la participation aux réunions du COPIL. Ainsi, j'ai évalué le pourcentage de participation des membres du comité de pilotage au cours des trois mois qu'ont duré ces rencontres. Sur les cinq rencontres organisées durant les mois de janvier, février et mars, le COPIL était au complet quatre fois, soit 80% du temps. Lors de ces rencontres, les membres du comité avaient la responsabilité de produire des livrables pour la séance suivante. 100% des livrables attendus ont été fournis.

Les livrables produits, qui portaient sur le projet d'accompagnement, sont une autre dimension que j'ai fait le choix d'évaluer. Au regard du diagnostic croisé et des besoins repérés, le projet proposé au département du Val-de-Marne, disponible à la section 3.3 de mon mémoire, répondent à 100% des besoins identifiés. Cependant, l'efficacité de nos réponses devra être à son tour évaluée, mais dans un second temps, dans le cadre de l'évaluation des ESSMS, ce qui nous amène à la partie suivante.

### **3.6.2 Dans sa phase opérationnelle**

Comme je l'ai présenté dans la section « 2.1.7 », l'association pour laquelle je travaille, sous l'impulsion du directeur général et du conseil d'administration, est pleinement engagée dans une démarche d'amélioration continue de la qualité et dès aujourd'hui en ordre de marche afin de répondre aux exigences de la HAS en matière d'évaluation. Dès 2023, ce nouveau dispositif

d'accompagnement pour adolescentes victimes sera ainsi évalué en continu afin de pouvoir vérifier la pertinence des prestations, de l'organisation et de l'établissement.

**Conformément au référentiel de la HAS, trois dimensions seront évaluées** : La personne (accompagné traceur), les professionnels (traceur ciblé), l'établissement (audit système). L'évaluation se fera notamment à partir d'entretiens, d'observations et d'une étude documentaire. Un système de cotation allant de « 1 » (pas du tout satisfaisant) à « \* » (optimisé) permettra de déterminer les axes de progression.

Le système d'information « Synaé » (Annexe 16) sera utilisé afin de faciliter la démarche. Enfin, comme demandé par la HAS, le rapport d'amélioration continue de la qualité sera annexé, chaque année, au rapport d'activité.

## Conclusion

Après avoir déposé notre projet auprès du département du Val-de-Marne et en avoir soutenu le bienfondé lors la commission de sélection, nous avons été retenus (Annexe 17), et autorisés à ouvrir ce dispositif d'accompagnement pour des adolescentes en situation prostitutionnelle ou pré-prostitutionnelle.

S'il m'a fallu défendre le budget lors de plusieurs réunions de cadrage avec les services du département, c'est bien celui permettant de dispenser l'ensemble des prestations qui a été retenu. Ainsi, maintenant que notre projet entre dans sa phase de réalisation, et en dépit des retards induits par la crise sanitaire de 2021, je réalise le chemin parcouru, les étapes qui auront été nécessaires à sa réalisation, et c'est avec conviction que j'envisage les prochaines échéances.

À l'issue de ce travail, je suis plus que jamais convaincu que nos organisations associatives doivent s'adapter aux problématiques émergentes et faire des besoins de population le marqueur des projets développés. En renforçant le dialogue avec nos autorités de contrôle et de tarification et sur la base de diagnostics fiables et argumentés, je crois possible de proposer des réponses crédibles aux besoins des publics vulnérables.

En qualité de directeur, il faut ainsi maintenir un dialogue permanent avec les associations partenaires, avec les institutions, avec les chercheurs, avec les travailleurs sociaux, avec tous ceux qui font l'action sociale, qui peuvent repérer les signaux faibles qui émergent dans une population, les interpréter et les comprendre.

C'est en faisant de la diversité des offres présente sur nos territoires une force et du partenariat un levier d'action en faveur des missions, que nos établissements parviendront à répondre aux enjeux de notre époque.

À une période où les crises se font plus tangibles et où les sources d'inquiétude, qu'elles soient économiques, climatiques ou sociales, se multiplient, nous devons compter sur la force et l'intelligence collective.

Si le travail social est souvent présenté comme sinistré, à l'heure où l'on évoque une crise des vocations, il est désormais temps de changer nos modes de pensées, nos habitudes de recrutement et de management. Nous devons insuffler du sens et proposer plus qu'un emploi : un projet.

Si je soutiens avec conviction la nécessité de renforcer la structuration de nos institutions, d'établir des contrôles et des évaluations, de mesurer l'impact des actions engagées auprès des bénéficiaires, je crois par ailleurs fermement à la nécessité d'accompagner les équipes sur la voie de la formation et de tracer aux eux des perspectives de carrières.

C'est là, peut-être, que se situe la plus-value offerte par le secteur associatif ; dans le projet de société qu'il défend tant pour les bénéficiaires que pour les salariés.

Enfin, si ce dispositif d'accompagnement et de coordination n'apportera pas toutes les réponses aux besoins des adolescentes, qu'il nécessitera des ajustements, que possiblement il nous faudra repenser notre stratégie au regard des évaluations menées, je crois fermement à la force de résilience des établissements sociaux et médico-sociaux et en la capacité des équipes pluridisciplinaires à inventer, encore et toujours, de nouvelles formes d'accompagnement au service des bénéficiaires.

---

## Bibliographie

---

### Ouvrages

- BECKER, H. (1963). *Outsiders*. Etats-Unis: Editions Métailié. Consulté le avril 15, 2022
- BENSEBAA AUTISSIER. (2011, Février). Les modeles de management : une étude exploratoire des discours des organisations. *Management et Avenir*(42). Consulté le Juillet 14, 2022
- BURGER-HELMCHEN, RAEDERSDORF. (2018). *Pro en Management*. Paris: VUIBERT. Consulté le Aout 22, 2022
- DOLTO, C. (1999). *Paroles pour adolescents ou Le complexe du homard*. Gallimard Jeunesse. Consulté le avril 13, 2022
- DURKHEIM, E. (1912). *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*. PUF. Consulté le Juillet 10, 2022
- FONTANAY, P. L. (2015, Mars). L'ART DE COMMUNIQUER, UN ENJEU ASSOCIATIF ET INTERASSOCIATIF. *Jusqu'à la mort accompagner la vie*, 122, p. 99. Consulté le Juillet 15, 2022
- GABERAN, P. (2007). *Cent mots pour être éducateur*. ERES. Consulté le Juillet 10 , 2022
- J.IGUNENAE, C. e. (2006). *Accompagner l'enfant maltraité et sa famille*. Paris: DUNOD. Consulté le Juillet 09, 2022
- LEROUX, N. (2008). QU'EST-CE QU'HABITER ? Les enjeux de l'habiter pour la réinsertion. (97), p. 14. Consulté le Juillet 09, 2022
- MARTIN, ANZIEU. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Paris: Quadrige / PUF. Consulté le Juillet 11, 2022
- Michel BARABEL Olivier MEIER. (s.d.). *Concepts et théories en management*. 2022: EMS Editions . Consulté le Juillet 14, 2022
- NAVEAU, A. W. (2013). *Traumatismes, après-coup et troubles précoces*. Bordeaux: ERES. Consulté le Aout 02, 2022
- PICARD. (2013). *L'école de Pao Alto*. (P.U.F, Éd.)

### Articles

- ACPE. (2021). *Mineurs en situation ou à risque prostitutionnels*. Agir contre la prostitution des enfants . ACPE. Consulté le Avril 8, 2022,

- AFP. (2021, juin 4). Anaïs M., 18 ans, victime de la violence de la prostitution adolescente. *AFP*. Consulté le avril 21, 2020, sur [https://www.lepoint.fr/societe/anais-m-18-ans-victime-de-la-violence-de-la-prostitution-adolescente-04-06-2021-2429610\\_23.php](https://www.lepoint.fr/societe/anais-m-18-ans-victime-de-la-violence-de-la-prostitution-adolescente-04-06-2021-2429610_23.php)
- Bénédicte TAURINE, D. F.-N.-G. (2021). Prostitution : il faut appliquer réellement la loi de 2016. *Liberation* .
- C. LEFEVRE. A. NOURRY. (2006). ENQUÊTER EN SOCIOLOGIE ET EN DÉMOGRAPHIE. *Population*, p. 153. Consulté le Mai 03, 2022, sur <https://www.cairn.info/revue-population-2006-1-page-153.htm>
- CALVES. (2009, Octobre /Décembre ). *REVUE TIERS MONDES*, p. 736. Consulté le Juillet 10, 2022, sur <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-735.htm>
- CARNETS DE PSYCHO. (2017). Consulté le Aout 02, 2022, sur <https://carnets2psycho.net/dico/sens-de-apres-coup.html>
- Christian TOULLEC. (s.d.). Directeurs : comment incarner la fonction dès la prise de poste. *Le Média Social*. Consulté le Juillet 14, 2022, sur <https://www.lemediasocial-emploi.fr/article/directeurs-comment-incarner-la-fonction-des-la-prise-de-poste-2020-04-09-07-00#:~:text=%22Un%20directeur%20n'est%20pas,encore%20plus%20par%20ses%20actes%22>.

### Ressources numériques

- ACPE. (2021). Consulté le avril 11, 2022, sur [acpe-asso.org](http://acpe-asso.org): [acpe-asso.org/le-michetonnage-cest-quoi/](http://acpe-asso.org/le-michetonnage-cest-quoi/)
- ASSOCIATHEQUE. (s.d.). *La base de connaissances associatives*. Consulté le Mai 06, 2022, sur <https://www.associatheque.fr/>: <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-collectivites-territoriales/mise-en-concurrence.html>
- BPI FRANCE. (s.d.). *Les structures de l'économie sociale et solidaire*. Consulté le Juillet 8, 2022, sur [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr): <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/entreprendre-less/structures-leconomie-sociale-solidaire-ess#:~:text=L'article%201%20de%20la,entreprises%20de%20l'%C3%A9conomie%20sociale>.
- CCI PARIS IDF. (2019, Avril 30). *La procedure de mandat Ad Hoc*. Consulté le Mai 14, 2022, sur <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte/mandat-ad-hoc>
- CHARREIRE-PETIT ET HUAULT. (2017). *Les Grands Auteurs en Management*. EMS éditions. Consulté le Mai 1, 2022, sur <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management--9782376870432-page-129.htm?contenu=resume>
- CNAPE. (2021). *Synthèse du rapport du groupe de travail sur la prostitution des mineurs*. Consulté le septembre 28, 2021, sur [https://www.cnap.fr/documents/synthese-du-rapport\\_-combattre-la-prostitution-des-mineurs/](https://www.cnap.fr/documents/synthese-du-rapport_-combattre-la-prostitution-des-mineurs/)

- CSE GUIDE. (s.d.). *Comité social et économique (CSE) | Guide Gratuit*. Guide. Consulté le Mai 01, 2022, sur <https://www.cse-guide.fr/le-comite-social-et-economique-cse/#:~:text=Mis%20en%20place%20par%20les%20ordonnances%20Macron%20du,au%20HCST%20depuis%20le%201%20er%20janvier%202020>.
- DADOORIAN, D. (2007). Consulté le avril 13, 2022, sur Cairn.info: <https://www.cairn.info/grossesses-adolescentes--9782749205267-page-25.htm>
- DHUME, F. (2001). *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*. Paris: ASH. Consulté le Juillet 10, 2022
- ERES. (2006). LE MANAGEMENT OU L'ART DE FAIRE RÉUSSIR LES ENTREPRISES. (E. édition, Éd.) Consulté le Juin 27, 2022, sur <file:///C:/Users/HP/OneDrive/Bureau/CAFDES%20M2%202020/M%C3%A9moire/le%20management%20Cairn.pdf>
- HAS. (2022, Mars 10). *La HAS publie le premier référentiel national pour évaluer la qualité dans le social et le médico-social*. Consulté le Mai 15, 2022, sur [has.sante.fr: https://www.has-sante.fr/jcms/p\\_3323113/fr/la-has-publie-le-premier-referentiel-national-pour-evaluer-la-qualite-dans-le-social-et-le-medico-social](https://www.has-sante.fr/jcms/p_3323113/fr/la-has-publie-le-premier-referentiel-national-pour-evaluer-la-qualite-dans-le-social-et-le-medico-social)
- HAS. (s.d.). *Système d'information SYNAE*. Consulté le Aout 22, 2022, sur [https://synae.has-sante.fr/prweb/PRWebLDAP1/app/synae/-sPDjli2JIECD84cvMNZ8wxle7urqtp8\\*/!STANDARD](https://synae.has-sante.fr/prweb/PRWebLDAP1/app/synae/-sPDjli2JIECD84cvMNZ8wxle7urqtp8*/!STANDARD)
- HUNZINGER ET BARBRY. (2022, 01 31). Ni pute, ni prostituée, mais escort girl" : la police judiciaire de Paris lutte contre le proxénétisme des mineurs. *France 3*. Consulté le avril 11, 2022, sur <https://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/paris/ni-pute-ni-prostituee-mais-escort-girl-la-police-judiciaire-de-paris-lutte-contre-le-proxenetisme-des-mineurs-2442012.html>
- Isée BERNATEAU. (2008). LA SÉPARATION, UN CONCEPT POUR PENSER LES RELATIONS. *La psychiatrie de l'enfant*(51). Consulté le Aout 02, 2022, sur <https://www.cairn.info/revue-la-psychiatrie-de-l-enfant-2008-2-page-425.htm>
- JOLY, B. (2009). *La communication*. De Boeck Supérieur. Consulté le Juillet 14, 2022
- LAROUSSE, D. (2022, AVRIL 8). <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/prostitution/64497>. Consulté le 2022, sur [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr).
- LARROUSE. (2021). *Dictionnaire Larousse*. Consulté le avril 15, 2022, sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>
- LES PROMENEURS DU NET. (2022, Juillet 22). Récupéré sur <https://www.promeneursdunet.fr/>  
<https://www.promeneursdunet.fr/>
- MACRON, E. (2022). *Congr  de la Fédération des acteurs de la solidarité*. Consulté le Juillet 11, 2022
- NEUROBLOG. (2017, août 27). *neuro.santelog.com*. Consulté le avril 13, 2022, sur <https://neuro.santelog.com/2017/08/29/adolescence-et-prise-de-risque-ce-nest-pas-un-deficit-cognitif/>

- NEXEM FEHAP. (2022). *Crise des métiers du secteur sanitaire, social et medico social privé non lucratif : premier barometre des tensions de recrutement*. Consulté le Juillet 11, 2022, sur [file:///C:/Users/HP/OneDrive/Bureau/CAFDES%20M2%202020/M%C3%A9moire/Fehap-Nexem\\_1er%20Barom%C3%A8tre%20RH\\_Synth%C3%A8se%20des%20r%C3%A9sultats\\_20201.pdf](file:///C:/Users/HP/OneDrive/Bureau/CAFDES%20M2%202020/M%C3%A9moire/Fehap-Nexem_1er%20Barom%C3%A8tre%20RH_Synth%C3%A8se%20des%20r%C3%A9sultats_20201.pdf)
- OMS. (2021, janvier 18). *Santé des adolescents et des jeunes adultes*. Consulté le avril 13, 2022, sur [who.int/fr: https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/adolescents-health-risks-and-solutions#:~:text=Les%20traumatismes%20\(y%20compris%20ceux,adolescents%20et%20les%20jeunes%20adultes](https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/adolescents-health-risks-and-solutions#:~:text=Les%20traumatismes%20(y%20compris%20ceux,adolescents%20et%20les%20jeunes%20adultes).
- OMS. (s.d.). *Santé des adolescents*. Consulté le avril 13, 2022, sur [who.int/fr: https://www.who.int/fr/health-topics/adolescent-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/fr/health-topics/adolescent-health#tab=tab_1)
- Pensée Plurielle. (2007). *La pauvreté dans son rapport à l'espace : l'introuvable mixité sociale ?*(16), 51. Consulté le Mai 23, 2022, sur <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2007-3-page-51.htm>
- RICHEZ-BATTESTI, PETRELLA ET VALLADE. (2012). *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?* Innovations. Consulté le avril 21, 2022, sur <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>
- RUBIO, V. (2017). Le "temps en plus" de l'escorting. temporalité, communication et prostitution. (C. Editions, Éd.) *Hermes, la revue*(78), p. 213 à 221. Consulté le avril 11, 2022, sur <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2017-2-page-213.htm>
- Serge PAUGAM. (2012, JUillet 06). *Le lien social : entretien avec Serge Paugam*. Consulté le Juillet 11, 2022, sur ENS LYON: <http://ses.ens-lyon.fr/articles/le-lien-social-entretien-avec-serge-paugam-158136>
- SIRASCO. (2021). *Victimes mineures: l'essor continu du proxénétisme de cité*. Consulté le Mai 15, 2022 sur <https://cf2r.org/recherche-generale/>
- THOENIG, J.-C. (2010). *Dictionnaire des Politiques Publiques*. Presses de Sciences Po. Consulté le avril 18, 2022, sur [http://www.campus-irts.fr/telechargements/supports/Grossin\\_T/Thoenig.pdf](http://www.campus-irts.fr/telechargements/supports/Grossin_T/Thoenig.pdf)

### **Rapports et communications officielles**

- CATHERINE CHAMPRENAULT . (2021). *Rapport du groupe de travail sur la prostitution des mineurs*. Paris. Consulté le avril 15, 2022, sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_du\\_groupe\\_de\\_travail\\_sur\\_la\\_prostitution\\_des\\_mineurs.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_du_groupe_de_travail_sur_la_prostitution_des_mineurs.pdf)
- ECONOMY-PEDIA. (s.d.). *Rapport Belmont*. Consulté le Mai 03, 2022, sur <https://economy-pedia.com/>: <https://economy-pedia.com/11035020-belmont-report#:~:text=Le%20rapport%20Belmont%2C%20ou%20rapport,%C3%AAtres%20humains%20dans%20la%20recherche>.



- GOUVERNEMENT. (2022). *Campagne de sensibilisation et de lutte contre la prostitution des mineurs*. Consulté le Juillet 11, 2022, sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dp-lutte\\_contre\\_la\\_prostitution\\_des\\_mineurs.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dp-lutte_contre_la_prostitution_des_mineurs.pdf)
- GOUVERNEMENT. (2022). *Conférence des métiers de l'accompagnement social et medico-social*. Consulté le Juillet 11, 2022, sur <https://www.gouvernement.fr/communiqu/12696-conference-des-metiers-de-l-accompagnement-social-et-medico-social>
- GOUVERNEMENT. (2022). *Fiche thématique : Qu'est-ce qu'une association ?* Consulté le Juillet 15, 2022, sur [vie-publique.fr: https://www.vie-publique.fr/fiches/24076-quest-ce-quune-association](https://www.vie-publique.fr/fiches/24076-quest-ce-quune-association)
- GOUVERNEMENT CASTEX. (2021). *Premier plan national de lutte contre la prostitution des mineurs*. dossier de presse, Paris. Consulté le avril 20, 2022, sur <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/prostitution-des-mineurs-lancement-du-premier-plan-national.pdf>
- GOUVERNEMENT CASTEX. (2022). *plan de lutte contre les violences faites aux enfants*. Répertoire, Gouvernement Français. Consulté le avril 18, 2022, sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/repertoire\\_lutte\\_contre\\_violences\\_enfants\\_promotion\\_droits\\_14032022.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/repertoire_lutte_contre_violences_enfants_promotion_droits_14032022.pdf)
- IGA-IGJ-IGAS. (2019). *Evaluation de la loi du 13 avril 2016 visant à renforcer la lutte contre le système prostitutionnel*. Consulté le Mars 23, 2022, sur <http://www.justice.gouv.fr/publications-10047/rapports-thematiques-10049/rapport-devaluation-de-la-loi-du-13-avril-2016-33002.html>
- INSEE. (2022). *Dossier complet - Val-de-Marne*. Etudes statistiques. Consulté le avril 20, 2020, sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-94#chiffre-cle-2>
- Ministère des solidarités et de la santé. (2021). *Synthèse : RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA PROSTITUTION DES MINEURS*. Récupéré sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/synthese\\_rapport\\_sur\\_la\\_prostitution\\_des\\_mineurs\\_12072021.pdf?msckid=ea48f052aa8e11ec8495aecaafd29d16a](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_rapport_sur_la_prostitution_des_mineurs_12072021.pdf?msckid=ea48f052aa8e11ec8495aecaafd29d16a)
- MMPCR. (2016). *Le « michetonnage », une conduite à risques*. Mission Métropolitaine de prévention des conduites à risques, Paris. Consulté le avril 11, 2022, sur [https://www.maisonegalitefemmeshommes.fr/uploads/Ressource/7c/794\\_511\\_4-Regards-croises-sur-le-michetonnage.pdf](https://www.maisonegalitefemmeshommes.fr/uploads/Ressource/7c/794_511_4-Regards-croises-sur-le-michetonnage.pdf)
- MMPCR. (2016). *Prévenir le « michetonnage » chez les ados : Comprendre le phénomène pour repérer et agir*. Mairie de Paris - Association Charonne - Seine-saint-Denis, Mission Métropolitaine de prévention des conduites à risques, Paris. Consulté le avril 11, 2022, sur <https://m.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/michetonnage-guide-pratique-format-24-pages.pdf>

## Communication à une conférence

ENCRENAZ, G. (2021). Prostitution de mineures, quelles réalités juridiques et sociales ? *Prostitution de mineures, trouver la bonne distance*. Bordeaux. Consulté le janvier 5, 2022, sur <https://traite.hypotheses.org/colloque-minexp-1-2-avril-2021>

## Lois, décrets, circulaires

ASSEMBLEE NATIONALE. (2002, Mars 4). Loi n° 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale. (2002-305). Consulté le Avril 8, 2022, sur [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006284704/](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006284704/)

ASSEMBLEE NATIONALE. (2016, Avril 13). Loi visant à renforcer la lutte contre le système prostitutionnel et à accompagner les personnes prostituées. *LOI n° 2016-444 du 13 avril 2016(LOI n° 2016-444 du 13 avril 2016)*. France: Journal Officiel. Consulté le avril 18, 2022, sur <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032396046/?isSuggest=true>

ASSEMBLEE NATIONALE. (s.d.). *Fiche de synthèse n°30 : La loi, expression de la compétence législative du Parlement*. Consulté le avril 17, 2022, sur <https://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/role-et-pouvoirs-de-l-assemblee-nationale/les-fonctions-de-l-assemblee-nationale/les-fonctions-legislatives/la-loi-expression-de-la-competence-legislative-du-parlement>

ASSEMBLEE NATIONALE. (s.d.). Ord. n°2016 du 29 janv.2016. Consulté le Mai 02, 2022, sur <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-collectivites-territoriales/mise-en-concurrence.html>

ASSEMBLEE NATIONALE. (2022, Février 8). Loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants. *Loi n°2022-140 du 7 février 2022 (LOI n°2022-140 du 7 février 2022)*. France. Consulté le 01 septembre 2022 sur <https://www.vie-publique.fr/loi/280364-loi-taquet-7-fevrier-2022-protection-des-enfants-ase>

CODE PENAL. (2021, Avril 23). *Legifrance*. Consulté le Avril 2022, sur [legifrance.fr: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000043409095/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043409095/)

CONSEIL DE L'EUROPE. (2001, Octobre 31). *La voix de l'enfant*. Consulté le Juillet 21, 2022, sur [https://www.lavoixdelenfant.org/docs/activites/Sur%20site%20TRAIN%20TOGETHER/Textes/vf\\_Rec\\_2001\\_16F.pdf](https://www.lavoixdelenfant.org/docs/activites/Sur%20site%20TRAIN%20TOGETHER/Textes/vf_Rec_2001_16F.pdf)

CONSEIL DE L'EUROPE. (2006, Mai 16). Consulté le Juillet 21, 2022, sur <https://rm.coe.int/1680083731>

CONSEIL DE L'EUROPE. (2007, Novembre 25). Consulté le Juillet 21, 2022, sur <https://rm.coe.int/1680084833>

COUR DE CASSATION , 95-82.016 (Cour de cassation - Chambre criminelle Mars 27, 1996). Consulté le Mars 23, 2022, sur <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007068342>

DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE. (2017). *Schéma départemental de protection de l'enfance*. Consulté le Mars 23, 2022, sur <https://www.valdemarne.fr/le-conseil-departemental/enfance/education/protection-de-lenfance/protoger-les-enfants>

DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE. (2020). AAP dédié à l'accueil des mineurs présentant des problématiques spécifiques. Consulté le Janvier 7, 2021, sur <https://www.valdemarne.fr/le-conseil-departemental/appele-a-projets-creation-de-dispositif-accueil-des-mineurs>

DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE. (2020, Décembre). Cahier des charges relatif à l'appel à projets pour l'expérimentation d'un dispositif dédié à l'accueil des mineurs présentant des problématiques spécifiques. Val-de-Marne. Consulté le Janvier 5, 2021

#### **Documents associatifs**

CONSEIL D'ADMINISTRATION. (2013). Statuts.

ESPOIR-CFDJ. (2022). *Qui sommes-nous ?* Consulté le Avril 25, 2022, sur [espoir-cfdj.fr: https://espoir-cfdj.fr/qui-sommes-nous/l-association/](https://espoir-cfdj.fr/qui-sommes-nous/l-association/)

## **Annexes**

## Annexe 1 : Lois relatives à la prostitution

Code Pénal (CP) (CHAMPRENAULT, 2021)			
Articles	infractions	Définition	Répression
225-5 et 225- 9 CP	Proxénétisme et assimilé	- Aide, assistance, protection de la prostitution d'autrui, en tirer profit, recrutement de personne en vue de la prostitution ou pressions pour qu'elle se prostitue ou continue à le faire	7 ans d'emprisonnement + 150 000 € amende Aggravation si faits commis à l'égard d'un mineur
225-4-1 à 225- 4-4 CP	Traite des êtres humains (TEH)	Recrutement, transport, hébergement ou accueil d'une personne, afin de la mettre à disposition d'une autre personne, à des fins d'exploitation en échange d'une rémunération ou avantage ou d'une promesse.	7 ans d'emprisonnement + 150 000 € d'amende Aggravation : sur mineur : 10 ans d'emprisonnement et 1,5 M € d'amende
227-22 CP	Corruption de mineur	Favoriser ou tenter de favoriser la corruption de mineur Lorsqu'un majeur, organise des réunions comportant des exhibitions ou des relations sexuelles auxquelles un mineur assiste ou participe	4 ans d'emprisonnement et 75 000€ d'amende si victime de moins de 15 ans : 10 ans d'emprisonnement et 1M € d'amende

227-23 CP	Représentation pornographique d'un mineur	Consultation habituelle ou en contrepartie d'un paiement d'un service de communication au public en ligne mettant à disposition de telles images ou représentations — Acquisition ou détention de telles images ou représentations	5 ans d'emprisonnement et 75 000 € d'amende Aggravation : si utilisation d'un réseau électronique : 7 ans d'emprisonnement et 100 000 € d'amende ; si bande organisée : 10 ans d'emprisonnement et 500 000 € d'amende
611-1 CP	Recours à la prostitution	Solliciter, accepter ou obtenir des relations sexuelles d'une personne qui se livre à la prostitution, y compris de façon occasionnelle, en échange d'une rémunération, d'une promesse, de la fourniture d'un avantage en nature	Amende de 1 500 € (contravention de 5 <sup>e</sup> classe) et de 3 750 € (récidive).  Si la victime a moins de 15 ans : 20 ans de réclusion criminelle (sans clause d'âge).

## Annexe 2 : Politiques publiques relatives à la prostitution

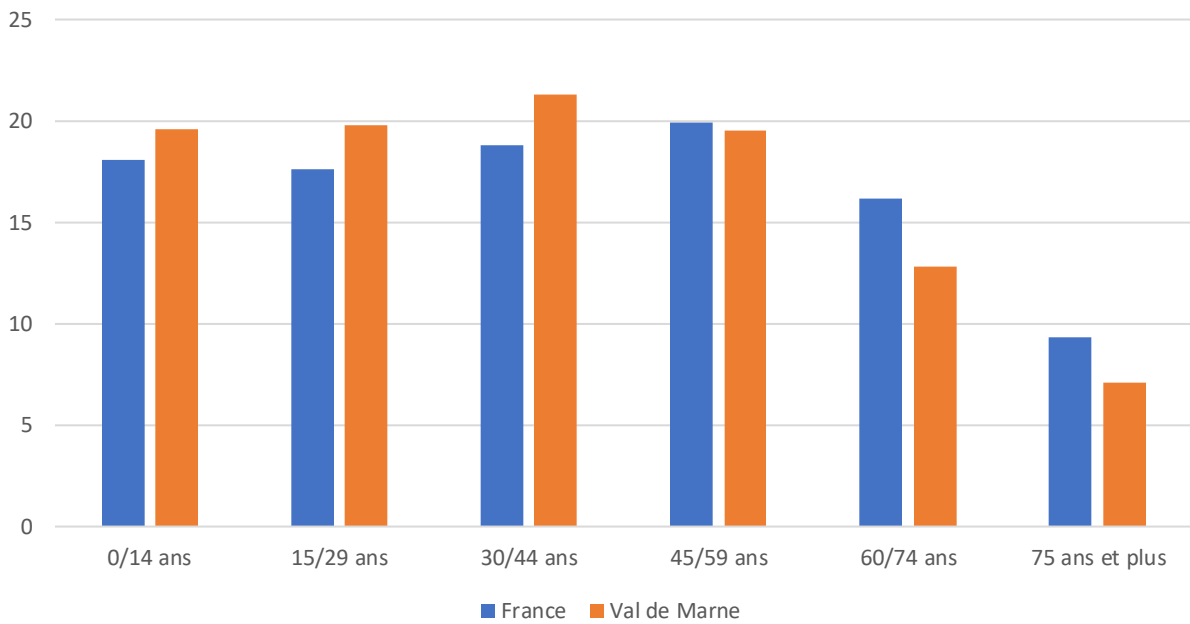
Dispositions légales		
Article	Objet	Régime
L 312-17-1-1 CE	Obligation d'information sur les dangers de la prostitution	Information, le cas échéant avec un partenariat associatif 1) à tous les stades de la scolarité, sur l'égalité, hommes femmes, à la lutte contre les violences faites aux femmes (dont au sein du couple) 2) dans le secondaire, sur la prostitution et les dangers de la marchandisation du corps
L 451-1 CASF	Formation des professionnels de l'action sociale	
L 1181-1 CSP	Politique de réduction des risques en direction des prostitué·e·s	Prévention des infections sexuellement transmissibles et des autres risques sanitaires
L 121-9 CASF	Fonds de prévention de la prostitution	Créé par la loi du 13 avril 2016 pour la prévention mais aussi l'accompagnement des prostitué·e·s
L 121-9-1 CASF	Protection des victimes de la prostitution et parcours de sortie	- Rôle de protection de l'État pour les victimes de prostitution, de proxénétisme et de TEH dans chaque département — Instance départementale d'organisation et de coordination en faveur des victimes présidée par le préfet – parcours de sortie

		de la prostitution et d'insertion social
--	--	---

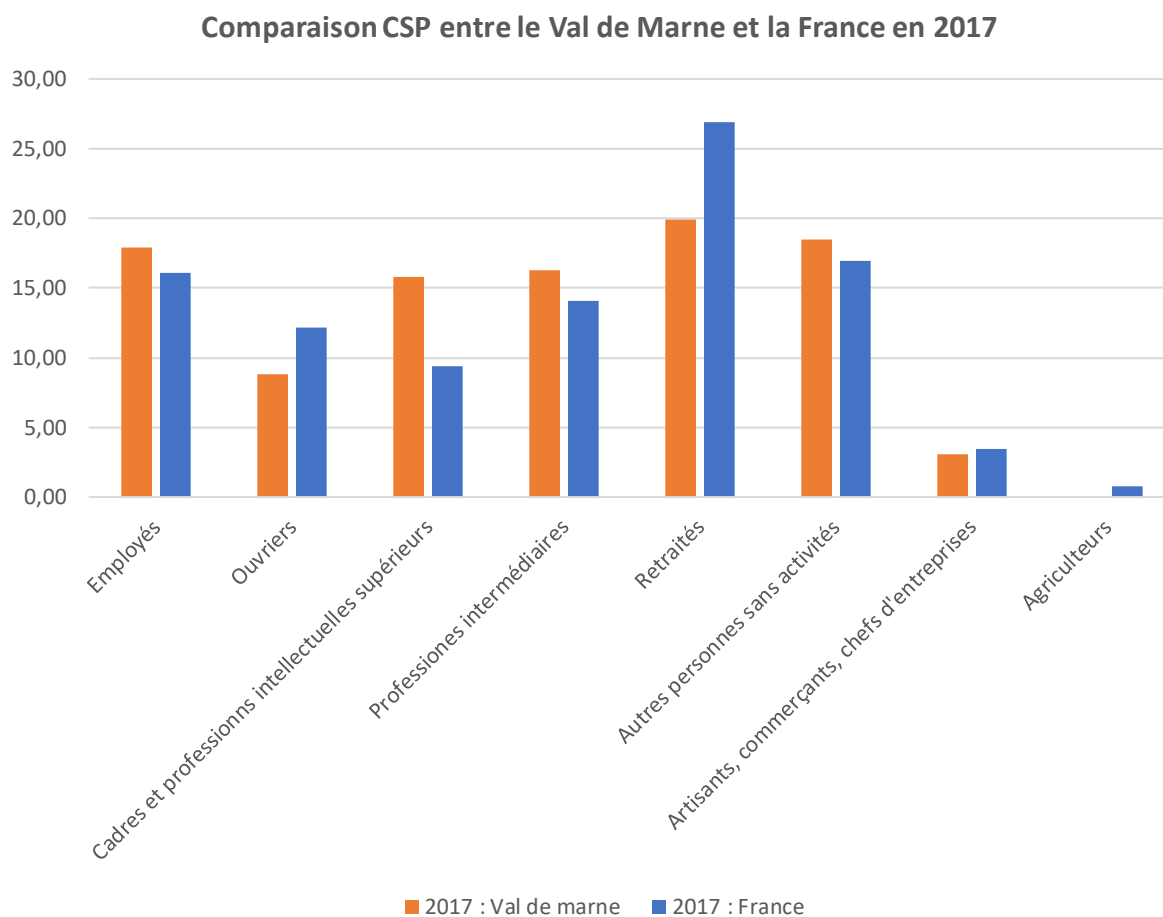


### Annexe 3 : Graphiques comparaison de population

Graphique 1 : Comparaison de la population par âge entre le Val de Marne et la France pour 2017

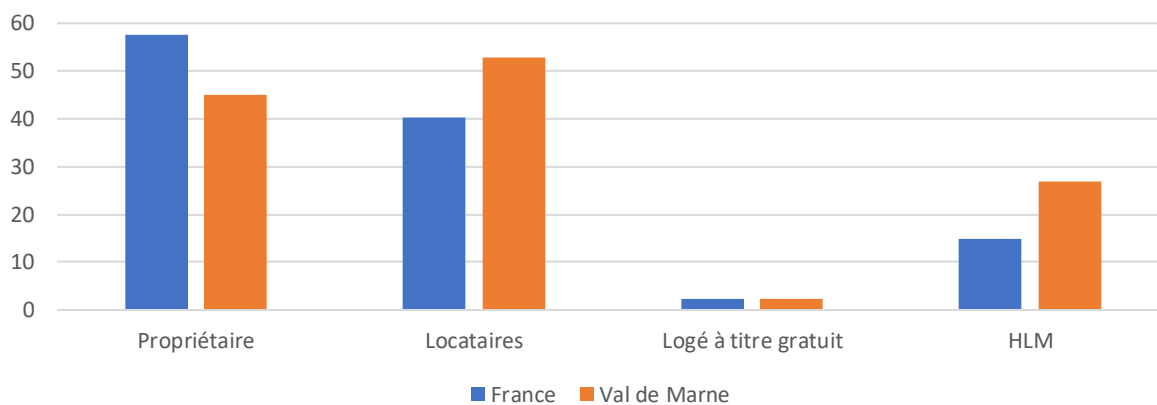


## Annexe 4 : Graphique comparaison CSP

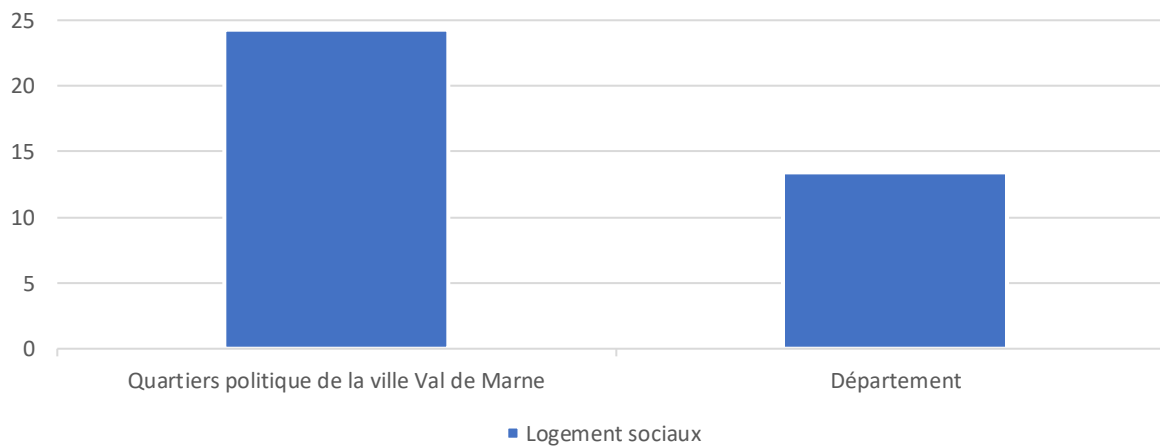


## Annexe 5 : Graphiques logement

Graphique 5 : Comparaison du type de logement entre le Val de Marne et la France en 2017



Graphique 6 : Part de logements sociaux dans le département du Val de Marne et Les quartiers politiques de la ville



## **Annexe 6 : Grille d'entretien**

### **Biographie de l'enquêté**

- Présentation
- Parcours de formations, diplômes
- Parcours professionnel : du début à aujourd'hui

### **Le parcours professionnel**

- Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?
- Que faites-vous exactement ? Quelles sont vos missions ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous en protection de l'enfance ou dans un métier en lien avec les associations de protection de l'enfance ?

### **Le sujet**

- Comment avez-vous été amené à débiter votre travail en lien avec les mineurs victimes de prostitution ?
- Quel est le parcours de ces jeunes filles ?
- Quelle est la tranche d'âge des adolescentes que vous rencontrez ?
- Sont-elles victimes de proxénètes ?
- Selon votre expérience, existe-t-il une typologie unique ou majoritaire de victime ?
- Percevez-vous une accélération de ce phénomène sur votre territoire ?
- Comment l'expliquez-vous ?
- Considérez-vous ces jeunes filles comme des victimes ?  
Si oui, au début de la prise en charge, les adolescentes/adolescents que vous rencontrez ont-ils conscients d'être victimes ?  
/ Le cas échéant, comment définissez-vous leur place ?
- Lors de leur arrivée, se considèrent-elles comme victime ?
- Parvenez-vous à réduire l'écart entre la norme des ados et celle des travailleurs sociaux ?
- Quels sont les objectifs de votre accompagnement ?
- Comment pourriez-vous définir une sortie positive ?
- Et que mettriez-vous en place pour plus atteindre cet objectif ?
- Pensez-vous que les politiques publics sont en phase avec cette réalité ?

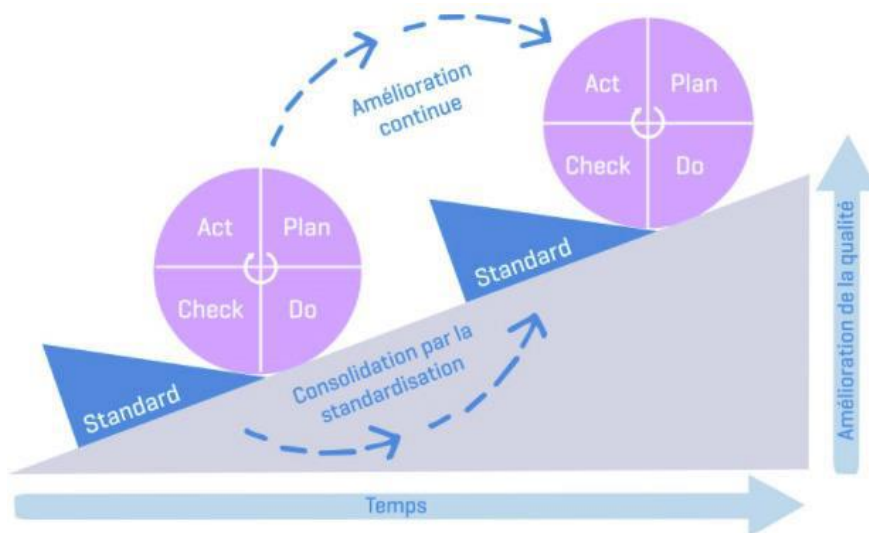
## Annexe 7 : typologie des modèles de management

- **« Modèle théorique »** : Offre des principes d'une théorie du management : management scientifique, relations humaines, approche structurelle
- **Modèle instrumental** : Appui sur un outil de gestion : tableau de bord prospectif, Lean Six Sigma, EFQM, etc.
- **Modèle entrepreneurial** : Expression d'un mode de fonctionnement, de principes et de valeurs fondés sur le développement et la réussite d'une entreprise : Google, Pixar, Danone, 3M, etc.
- **Modèle des valeurs** : Expression de valeurs fortes auxquelles une entreprise tend, souvent en relation avec son histoire et sa culture. Exemple : la firme d'assurances MAIF défend son positionnement d'assureur militant en proposant un arbre des valeurs.
- **Modèle stratégique** : Déclinaison de la stratégie de l'organisation à un moment donné. Exemple : le modèle de Renault est défini par sa stratégie « Renault Contrat 2009 » qui vise à faire de l'entreprise française le constructeur automobile généraliste le plus rentable.
- **Modèle des métiers** : Valorisation de l'expertise métier de l'entreprise dans une optique de savoir-faire, de qualité et de services aux clients. Exemple : l'entreprise industrielle Vallourec affiche le slogan « Leader mondial dans la production de tubes sans soudures en acier ». (BENSEBAA AUTISSIER, 2011)

## Annexe 8 : roue de DEMING

« Edward Deming, père du management par la qualité, a popularisé les pratiques d'amélioration continue grâce au cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), traduit par planifier-faire--vérifier-ajuster.

La roue de Deming permet au manager de mettre en place un processus d'essai-erreur où, par tâtonnements, une amélioration continue à petits pas est à l'œuvre. Le modèle ne vise pas de très grands objectifs initiaux ni la réussite parfaite dès le premier essai, mais est très efficace sur la durée. » (BURGER-HELMCHEN, RAEDERSDORF, 2018)



## Annexe 9 : cadrage du projet

Quoi ?	Pourquoi ?	Qui ?	Où ?	Quand ?	Comment ?
Répondre à l'AAP édité par le département du Val-de-Marne.	Développer un dispositif d'accompagnement et de coordination pour protéger des adolescentes accompagnées dans un accueil familial spécialisé et présentant des comportements pré-prostitutionnels ou prostitutionnels	<b>COPIL :</b> <b>Pilote :</b> Dir de l'AF de Vitry / <b>Co-pilote :</b> cheffe de service de l'AF/ <b>Membres :</b> 1 ES du PF/ cheffe de service de l'AF/ 1 membre du CSE/ Responsable du développement associatif/ Directeur de l'AF/ 1 personne qualifiée/ 1 professionnel du soin	<u>Lieu des réunions :</u> au PF de Vitry <u>Implantation du projet :</u> Le département du Val-de-Marne	Date de publication de l'AAP : 15 décembre 2020. En raison de la crise sanitaire la date de remise des candidatures, de sélection et de notification d'autorisation a été repoussée. La sélection orale fut organisée en juin et la notification est intervenue à la fin de ce même mois. L'ouverture prévue est fixée à 2022	Le COPIL dispose pour de temps de « délégation » pour s'investir dans la démarche projet.

## Annexe 10 : Diagramme de GANTT

ACTIONS	Pilote	Décembre 2020	1 <sup>er</sup> Trimestre 2021			2 <sup>ème</sup> Trimestre 2021			3 <sup>ème</sup> Trimestre 2021			4 <sup>ème</sup> Trimestre 2021			1 <sup>er</sup> trimestre 2022		
<b>Objectif 1 : Obtenir l'autorisation du CA et du directeur Général de l'association</b>	Dir																
Etape 1 : Rédiger une synthèse de l'AAP	Dir																
Etape 2 : Présenter le document	Dir																
Etape 3 : Obtenir l'autorisation	Dir																
<b>Objectif 2 : Elaborer une réponse à l'AAP du Val-de-Marne</b>	COFIL																
Etape 1 : Constituer le COFIL	Dir/Dev.																
Etape 2 : cadrer le projet	COFIL																
Etape 3 : Concevoir le projet	COFIL																
Etape 4 : Elaborer le Budget d'ouverture	Dir																
Etape 5 : Présenter le projet	Dir/Dev.																
<b>Objectif 3 : Ouvrir un dispositif d'accueil et d'hébergement pour adolescentes</b>																	
Etape 1 : Présenter le projet au CSE	Dir																
Etape 2 : Calendrier de montée en charge_	Dir																
Etape 3 : Etablir le plan de recrutement	Dir																
Etape 4 : Recherche immobilière	Dir/CDS																
Etape 5 : Suivre les travaux	Dir/Dev																
Etape 6 : Plan de Com' / Dev du partenariat	Dir/CDS <sup>3</sup>																
Etape 6 : visite de la commission sécurité	Dir/CDS																

<sup>3</sup> Chef de service



## Annexe 11 : Parcours d'accompagnement

### SCHÉMA DU PARCOURS D'HEBERGEMENT

POUR UN PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ AUX BESOINS

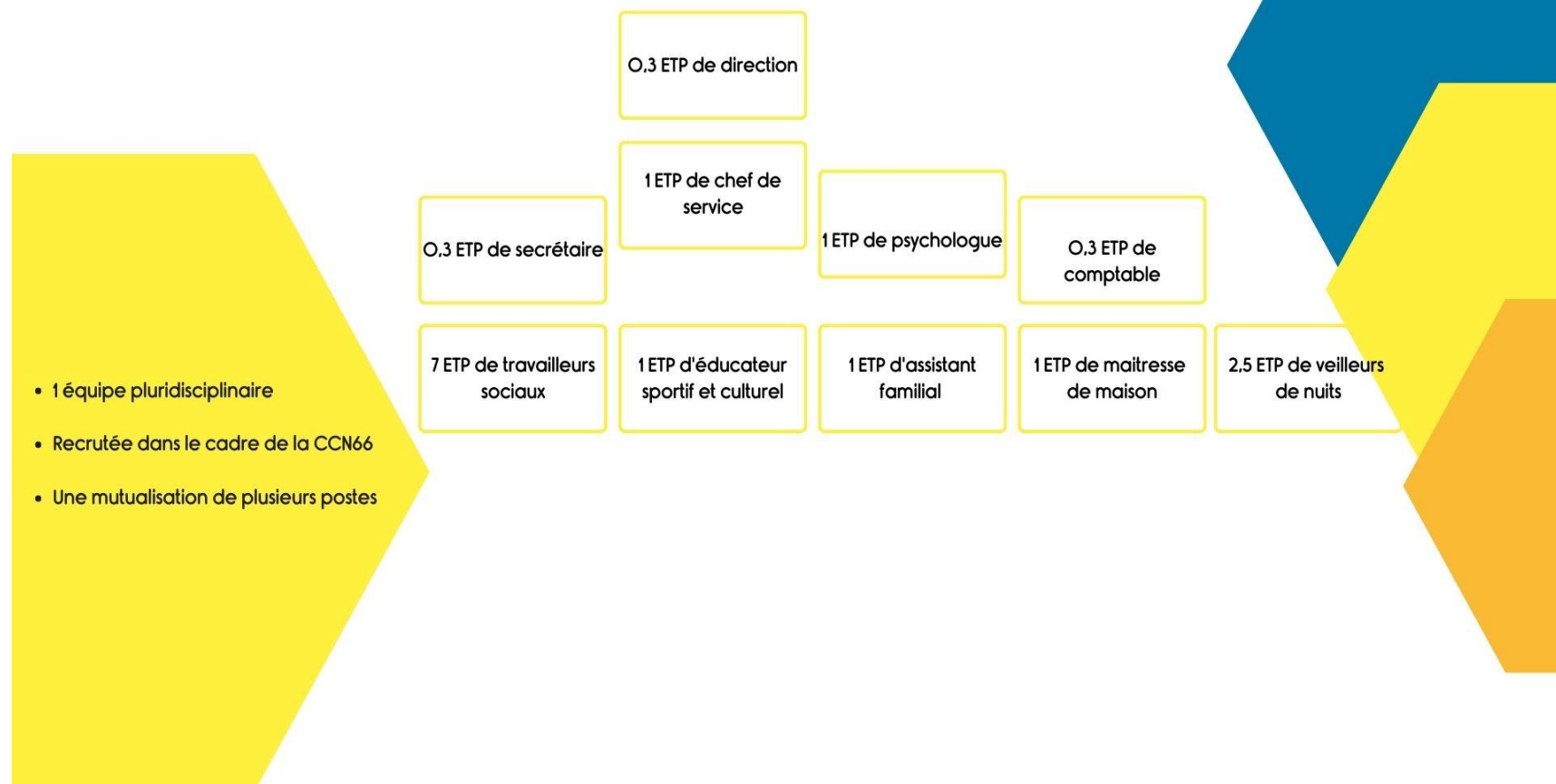
- 1 Maison de 7 places
- 1 appartement relais pour éviter les ruptures
- 1 place en famille d'accueil pour soutenir les parcours
- 1 accueil de jour éducatif
- Un maillage partenarial au cœur du projet



## Annexe 12 : Organigramme

### ORGANIGRAMME

LA MAISON D'ESPOIR



## **Annexe 13 : Extraits du catalogue de formation Espoir**

**(pages suivantes)**

2022

# FORMATIONS ESPOIR

# NOS CHIFFRES CLÉS

## Formations volontaires

**39**  
sessions  
de formation

**15**  
formateurs  
volontaires

**1234**  
heures proposées  
(hors webinaires)

**345**  
places  
disponibles

## Formations « Ambition 100% »

**53**  
sessions  
de formation

**20**  
thématiques

**9386**  
heures  
de formation

**650**  
salariés et  
administrateurs  
formés

## Formations collectives

**24**  
sessions  
de formation

**24**  
thématiques

**4300**  
heures  
de formation

**269**  
salariés  
formés

## Formations individuelles

**21**  
sessions  
de formation

**21**  
thématiques

**734**  
heures  
de formation

**21**  
salariés  
formés

# LES FORMATIONS « AMBITION 100% »



## Les formations « Ambition 100 % » chez Espoir

Les formations « Ambition 100 % », c'est l'objectif de pouvoir former 100% :

- Des salariés,
- D'un domaine de compétence (éducatifs, administratifs, managers, etc...), • D'un besoin (référént harcèlement, bientraitance),
- Des administrateurs.

La mise en place de 20 formations « Ambition 100% » démontre l'ambition de l'association de promouvoir la sécurité et le développement des compétences dès 2022 et ce jusqu'en 2025. Cette ambition entre en résonance avec la volonté de l'association de promouvoir une démarche d'amélioration continue de la qualité au travail.

## La liste des formations « Ambition 100 % » 2022 :

1. Acquérir les bases de prévention du risque routier sur un simulateur de conduite
2. Assurer les missions du référent « harcèlement sexuel et agissements sexistes »
3. Bien-être au travail et prévention des risques psychosociaux
4. Certificat Cléa
5. Les comptes administratifs
6. Construire en équipe une culture de la bientraitance
7. Ecoute bienveillante
8. Ecrits professionnels
9. Être administrateur d'un organisme sans but lucratif : rôle, missions et responsabilités
10. Gestes et postures : manutention de charges inertes
11. Gestion des conflits en entreprise pour manager
12. Gestion de crise : intervention « verbale »
13. Gestion de crise : intervention « sécurité »
14. La conduite de la démarche d'amélioration continue des établissements sociaux et médico-sociaux : mode d'emploi
15. La mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue des établissements sociaux et médico-sociaux : mode d'emploi
16. Panorama de la CCN 66
17. Prévention et secours civique de niveau 1 (PSC1)
18. Risques cardiaques : les gestes qui sauvent
19. Sauvetage Secourisme du Travail
20. Se perfectionner individuellement et collectivement dans le management de ses équipes



## ACQUÉRIR LES BASES DE PRÉVENTION DU RISQUE ROUTIER SUR SIMULATEUR DE CONDUITE

*OBJECTIF : 100% DES SALARIÉS UTILISANT  
UN VÉHICULE DE SERVICE FORMÉS AUX RISQUES  
ROUTIERS*

①

### OBJECTIFS

> Présenter les enjeux du risque routier pour le stagiaire, l'association et la collectivité,  
> Actualiser ses connaissances sur différentes thématiques (vitesse, téléphone, fatigue, alcool...), > Participer à la diminution des accidents de la circulation.

②

### DESCRIPTIF DE LA FORMATION

**se déroulera en deux temps : 1. Les bases du code de la route :**

Ce temps permettra de revoir l'historique et les statistiques de la sécurité routière et de l'association, de comprendre les enjeux de la prévention du risque routier en entreprise et le rappel des règles de la conduite en sécurité.

**2. La pratique :**

La pratique sera consacrée à des exercices individuels sur simulateur de conduite. Ce sera un moment de révision du code de la route.

Des aptitudes seront ainsi travaillées (Repérer et anticiper une situation à risque ; comprendre et appliquer les règles de

#### NOMBRE DE PARTICIPANTS

10 par session

#### NOMBRE DE SESSIONS EN 2022

3

#### DURÉE

1/2 jour

#### ORGANISME DE FORMATION

ACMS

#### EVALUATION

Fiche évaluation



base d'une conduite en sécurité ; adapter sa conduite en fonction des conditions de circulation).

## Annexe 14 : Présentation du projet au CSE (extraits)

The graphic features a blue background with a white rounded rectangle in the center. In the top left corner, there is a logo for 'ESPOIR' with the tagline 'Ensemble pour un avenir meilleur' and 'CFDJ' above it. A red diagonal banner in the top right corner contains text about a call for an experimental project. The central white box contains the title 'Consultation du CSE' in yellow, followed by a subtitle in white, and the date 'Avril 2021' at the bottom.

**ESPOIR**  
Ensemble pour un avenir meilleur  
CFDJ

**Consultation du CSE**  
Présentation du projet de création d'un dispositif  
expérimental dédié à l'accueil des mineurs présentant des  
problématiques spécifiques  
Avril 2021

Appel à Projet dispositif  
expérimental du Val de  
Marne  
Avril 2021



L'Appel à projet (AAP):

Projet d'accompagnement pour 10 jeunes filles ayant des conduites sexuelles à risques : « La maisonnée »

Le schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la jeunesse du Val de Marne, pour la période 2017-2021, comporte un axe d'innovation et d'amélioration de la qualité d'accueil et d'accompagnement des enfants et des jeunes. Cet appel à projet s'inscrit dans cet axe.

Le département constate des difficultés à accompagner certains profils de jeunes dans les établissements traditionnels. Ces difficultés se traduisent par des souffrances tant pour les jeunes que pour les professionnelles. De plus, ces jeunes connaissent des ruptures de parcours multiples (accueil d'urgence, MECS, placement familial etc.).

Afin de répondre à cette problématique, le département a décidé de lancer un appel à projet proposant 40 places d'accompagnement spécifiques pour des jeunes ciblés sur plusieurs thématiques (conduites sexuelles à risque, conduites violentes et troubles du comportement importants).



### La réponse associative

L'association propose l'ouverture d'un dispositif expérimental dédié à l'accueil de mineurs présentant des problématiques spécifiques comprenant :

- 10 jeunes filles de 14 à 18 ans ayant des conduites sexuelles à risques
- Une maison et un appartement
- Un accueil en placement familial
- La mise en place d'un groupe réseau

Le groupe réseau est une « *construction collective (qui) implique de mettre un cadre qui garantit la reconnaissance des compétences, la légitimité des places, la différence de points de vue, et la contradiction.* ». Ce groupe sera constitué d'un ensemble d'acteurs pouvant être complété selon la situation de la jeune : représentant du lieu d'accueil, représentant chargé de la mesure (DPEJ, les intervenants éducatifs et/ou pédagogiques (club de prévention, établissements scolaires etc.), les intervenants médicaux ou encore les instances juridiques (avocat, administrateur ad hoc etc.)

### Les axes principaux de l'accompagnement

#### La santé somatique et psychique :

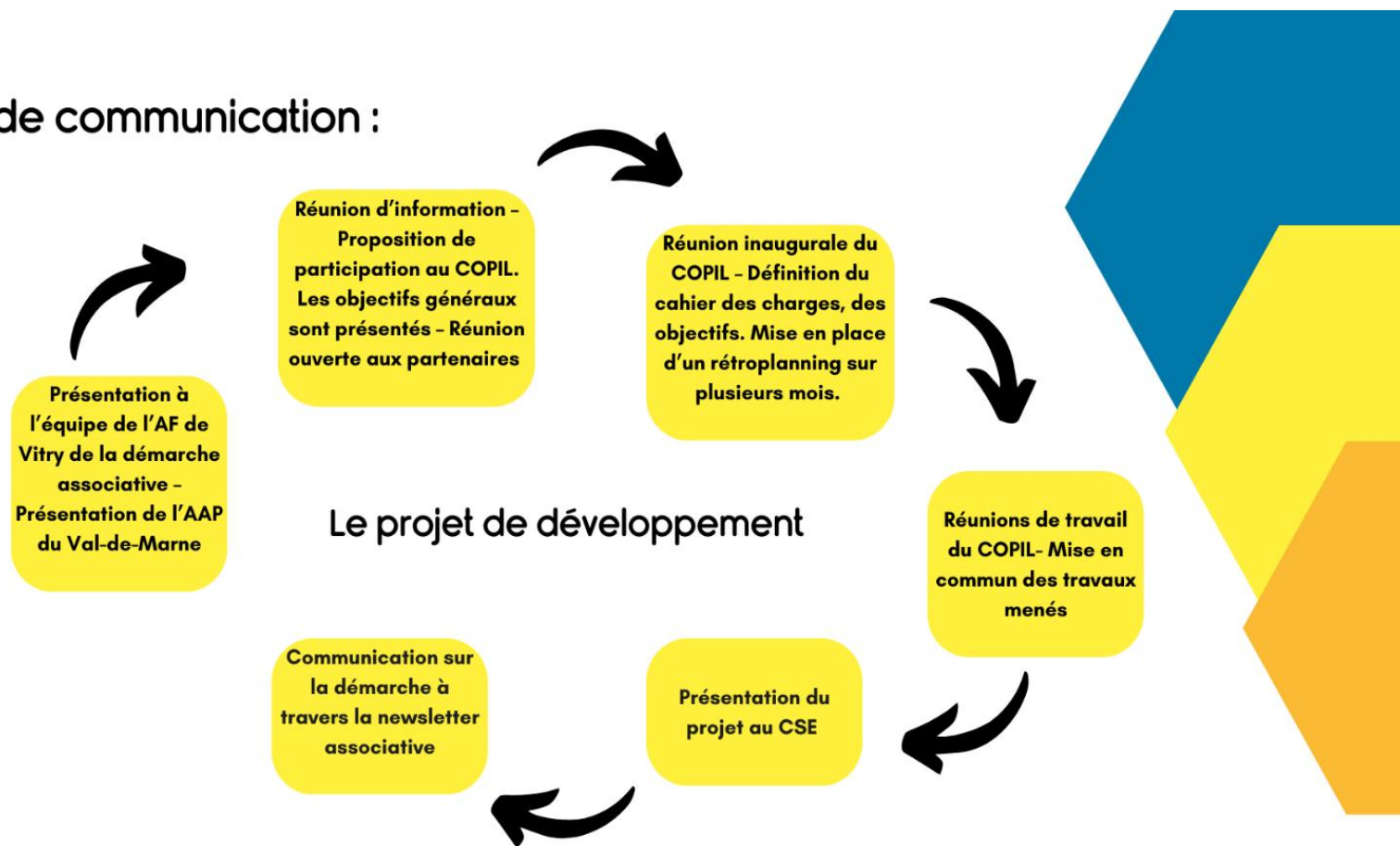
L'identification des risques et les problématiques rencontrés par les jeunes filles au regard de la santé psychique et physique seront des points centraux du projet. Le groupe réseau proposera des actions individualisées et concrètes à chaque adolescente. La prévention faisant partie des objectifs opérationnels, elle se déclinera de différentes manières ayant chacune des actions et des partenaires associés :

- Prévention de la prostitution
- Prévention de l'IVG et dépistage des IST
- Prévention des réseaux sociaux

Le psychologue de l'établissement aura une fonction indispensable au sein de l'équipe éducative (accompagnement des jeunes, accompagnement de l'équipe, synthèse, réunion etc.).

## Annexe 15 : plan de communication

### Plan de communication :



## **Annexe 16 : système SYNAE**

« La Haute autorité de santé (HAS) met à disposition de tous les ESSMS engagés dans une démarche d'évaluation, et de tous les organismes accrédités autorisés à procéder aux évaluations des ESSMS, un système d'information appelé **Synaé**. **Synaé**, plateforme collaborative sécurisée, permet :

- D'accéder à toutes les informations concernant les outils et méthodes d'évaluation,
- De dématérialiser les échanges entre les ESSMS, les Organismes accrédités et la HAS,
- De procéder tant aux auto-évaluations, qu'aux évaluations. » (HAS)

## Annexe 17 : Avis de la commission de sélection de l'AAP



Accusé de réception – Ministère de l'intérieur

094-229400288-20210915-lmc10000078060-AR

Acte Certifié exécutoire

Envoi Préfecture : 15/09/2021

Retour Préfecture : 15/09/2021

Publié au Recueil des Actes Administratifs  
du Département le : 20/09/2021

DIRECTION GÉNÉRALE  
DES SERVICES DÉPARTEMENTAUX

*Service associatif habilité*

Affaire suivie par : T [REDACTED]  
Chef de service  
Tél. : 01.56.72.89.64

**ARRÊTÉ N° 2021 - [REDACTED]**

**Autorisation de création d'un dispositif expérimental dédié à l'accueil des mineurs  
présentant des problématiques spécifiques ne valant pas habilitation géré par  
l'association ESPOIR-CFDJ.**

Le Président du Conseil départemental,

Vu le Code général des collectivités territoriales ;

Vu, le Code de l'Action Sociale et des Familles, notamment les articles L.312-1, L.313-1-1 et  
suivants ;

Meunier	Philippe	Septembre 2022
<p align="center"><b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</b></p>		
<p><b>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de Paris Parmentier</b></p>		
<p><b>Développer un dispositif d'accompagnement et de coordination pour protéger des adolescentes accompagnées dans un accueil familial spécialisé et présentant des comportements pré-prostitutionnels ou prostitutionnels.</b></p>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Depuis plusieurs années nous observons une augmentation des faits prostitutionnels chez des adolescents qui, en échange de biens matériels ou d'argent, subissent des agressions sexuelles de la part d'adultes. Dimension de difficulté, ces adolescents réfutent l'idée même d'être victime et de subir des agressions. Une banalisation des actes que nous chercherons à expliquer. Ces pratiques prostitutionnelles ou pré-prostitutionnelles, pour lesquelles je proposerai une analyse et une définition entraînent, selon les situations de chaque jeune, des fugues à répétition, une consommation de stupéfiants et d'alcool, ainsi que des situations de ruptures multiples qu'il convient de considérer afin d'en réduire les effets. L'objet de mon mémoire s'appuiera sur l'opportunité de répondre à un appel à projet édité par le département du Val-de-Marne et particulièrement sur la nécessité de créer un dispositif d'accompagnement et de coordination afin de protéger des adolescentes accompagnées dans un accueil familial spécialisé.</p>		
<p><b>Mots clés :</b></p> <p>adolescence/ protection/ enfance/ accueil familial/ pré prostitutionnel/ prostitutionnel/ projet/ partenariat/ appel à projet/création/dispositif/ hébergement/coordination</p>		
<p align="center"><b>L'Ecole <i>des Hautes Etudes en Santé Publique</i> n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</b></p>		