



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES - 2003**

*BUC RESSOURCES - VERSAILLES*

**Option : personnes en difficulté sociale**

---

**IMPULSER EN PREVENTION SPECIALISEE UNE DYNAMIQUE DE**

**TRAVAIL EN RESEAU PAR LA MISE EN PLACE D' ACTIONS**

**PARTENARIALES**

---

**Jean-François GANCEL**

---

# SOMMAIRE

---

<b><u>SOMMAIRE</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>LISTE DES SIGLES UTILISÉS</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>INTRODUCTION</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>1 LA PREVENTION SPECIALISEE, LES CHAMPS D’ACTION, LES CONSTATS</u></b>	<b>13</b>
<b><u>1.1 LA PRÉVENTION SPÉCIALISÉE, LE CHAMP D’ACTION</u></b> .....	<b>13</b>
1.1.1 <u>Histoire, constitution, légitimation</u> .....	13
1.1.2 <u>Les méthodes d’intervention</u> .....	15
1.1.3 <u>Les champs d’intervention</u> .....	19
1.1.4 <u>Les principes d’intervention</u> .....	22
1.1.5 <u>Les moyens</u> .....	24
1.1.6 <u>Références législatives et réglementaires</u> .....	24
1.1.7 <u>Enjeux actuels</u> .....	27
<b><u>1.2 DESCRIPTION DE LA STRUCTURE</u></b> .....	<b>31</b>
1.2.1 <u>Histoire, composition, but</u> .....	31
1.2.2 <u>Ses équipes, ses moyens</u> .....	32
1.2.3 <u>Son projet</u> .....	33
<b><u>2 EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>2.1 CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA SEINE ST DENIS</u></b> .....	<b>34</b>
2.1.1 <u>Historique avant la décentralisation</u> .....	34
2.1.2 <u>Evolution, après la loi particulière et depuis</u> .....	35
2.1.3 <u>L’avènement des politiques de la ville</u> .....	35
2.1.4 <u>Situation actuelle</u> .....	38
<b><u>2.2 LES RÉALITÉS LOCALES</u></b> .....	<b>39</b>
2.2.1 <u>Les sites d’intervention et leurs particularismes</u> .....	39

<a href="#">2.2.2</a>	<a href="#">L'état du partenariat par ville</a> .....	40
<a href="#">2.2.3</a>	<a href="#">Les usagers, les populations</a> .....	40
<b><a href="#">2.3 LES CONTRAINTES SUBIES</a> .....</b>		<b>41</b>
<a href="#">2.3.1</a>	<a href="#">Les problèmes de recrutement</a> .....	41
<a href="#">2.3.2</a>	<a href="#">Les demandes multiples et contradictoires</a> .....	42
<a href="#">2.3.3</a>	<a href="#">Les risques de l'instrumentalisation</a> .....	42
<b><a href="#">3 LES REPONSES, LE DEVELOPPEMENT DU TRAVAIL EN RESEAU</a> .....</b>		<b>44</b>
<b><a href="#">3.1 ORGANISATION</a> .....</b>		<b>44</b>
<a href="#">3.1.1</a>	<a href="#">La volonté départementale</a> .....	44
<a href="#">3.1.2</a>	<a href="#">Agir en interne, l'association</a> .....	45
<a href="#">3.1.3</a>	<a href="#">La politique associative, sa stratégie</a> .....	46
<b><a href="#">3.2 L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE DU TRAVAIL EN RÉSEAU</a> .....</b>		<b>47</b>
<a href="#">3.2.1</a>	<a href="#">Différencier filière, partenariat, réseau</a> .....	47
<a href="#">3.2.2</a>	<a href="#">De l'intérêt des actions collectives</a> .....	48
<a href="#">3.2.3</a>	<a href="#">La logistique, les outils méthodologiques</a> .....	51
<b><a href="#">3.3 TRAVAIL EN RÉSEAU ET MANAGEMENT</a> .....</b>		<b>53</b>
<a href="#">3.3.1</a>	<a href="#">Définir les priorités</a> .....	56
<a href="#">3.3.2</a>	<a href="#">Faire adhérer le personnel</a> .....	57
<a href="#">3.3.3</a>	<a href="#">Différencier les compétences</a> .....	58
<a href="#">3.3.4</a>	<a href="#">Mutualiser, coordonner celles-ci</a> .....	61
<b><a href="#">4 DIFFERENTS DISPOSITIFS MIS EN PLACE</a>.....</b>		<b>63</b>
<b><a href="#">4.1 ACTIONS PARTENARIALES</a> .....</b>		<b>63</b>
<a href="#">4.1.1</a>	<a href="#">Formations sur site par thématique, toxicomanies, Afrique conseil, violences faites aux femmes</a> .....	63
<a href="#">4.1.2</a>	<a href="#">Commissions jeunes, commission des poly-suivis, coordination sociale</a> .....	65
<b><a href="#">4.2 ACTIONS SUR LE TERRAIN</a> .....</b>		<b>67</b>
<a href="#">4.2.1</a>	<a href="#">Journée mondiale des droits de l'enfant</a> .....	67

<u>4.2.2</u> <u>partenariat avec les collègues : les interventions sida et toxicomanies, relations garçons-filles, prévention des abus sexuels, les espaces de parole.</u> .....	69
<b><u>4.3 EXEMPLE D'UNE STRUCTURE NOUVELLE</u></b> .....	<b>71</b>
<u>4.3.1</u> <u>l'ouverture d'un espace multi générationnel</u> .....	71
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>74</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	<b>77</b>
<b><u>LISTE DES ANNEXES</u></b> .....	<b>80</b>

---

## LISTE DES SIGLES UTILISES

---

ADF :	Assemblée des Départements de France
AEMO :	Actions Educatives en Milieu Ouvert
ANPE :	Agence Nationale Pour l'Emploi
A.S.E :	Aide Sociale à l'Enfance
C.C.A.S :	Centre Communal d'Action Sociale
CCPD :	Comité Communal de Prévention de la Délinquance
CDPD :	Comité Départemental de Prévention de la Délinquance
CEL :	Contrat Educatif Local
CEMEA :	Centre d'Entraînement aux Méthodes Educatives Actives
CLS :	Contrat Local de Sécurité
C.N.L.A.P.S :	Comité National de Liaisons des Associations de Prévention Spécialisée
CNPD :	Comité National de Prévention de la Délinquance
CSTS :	Conseil Supérieur du Travail Social
C.T.P.S :	Conseil Technique de la Prévention Spécialisée
D.E.F :	Direction de l'Enfance et de la Famille
D.E.F.I.S :	Dispositif Expérimental de Formation d'Intervenants Sociaux
D.I.V :	Délégation Interministérielle à la Ville
DPAS :	Direction de la Prévention des Actions Sociales
ENSP :	Ecole Nationale de la Santé Publique
FAJ :	Fond d'Aide aux Jeunes
FAS :	Fond d'Action Sociale
FSL :	Fond Social pour le Logement
OPE :	Opération de Prévention Eté
PAIO :	Permanence d 'Accueil, d'Information et d'Orientation
P.J.J :	Protection Judiciaire de la Jeunesse

PMI : Protection Maternelle et Infantile

TRACE : TRajet d'ACcès à l'Emploi

U.N.A.S.E.A : Union Nationale des Associations de Sauvegarde de l'Enfance et de  
l'Adolescence

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

ZEP : Zone d'Education Prioritaire

*« Il n’y a pas un vrai sens d’un texte.*

*Pas d’autorité de l’auteur.*

*Quoi qu’il ait voulu dire, il a écrit ce qu’il a écrit.*

*Une fois publié, un texte est comme un appareil dont chacun peut se servir à sa guise et selon ses moyens, il n’est pas sûr que le constructeur en use mieux qu’un autre. »*

PAUL VALERY (1871-1945)

---

## INTRODUCTION

---

Je suis directeur dans une association créée en janvier 1995 qui intervient dans le champ de la prévention spécialisée. C'est l'étape actuelle d'un parcours professionnel dans le secteur de l'action sociale débutée il y a maintenant trente ans.

J'ai la responsabilité de trois équipes éducatives intervenant sur trois sites distincts, sur trois villes de Seine St Denis en banlieue parisienne. A ce titre, j'assume, par délégation du conseil d'administration, l'ensemble des responsabilités inhérentes à cette fonction, l'organisation du travail (planning, congés, plan de formation), la coordination des actions, la régulation interne, les relations externes et partenariales, l'évaluation du travail et des activités, l'élaboration des bilans.

Je coordonne les procédures d'embauches, j'ai la charge de la gestion du personnel et de la bonne marche de l'association, tant d'un point de vue financier que politique. Je dirige l'équipe de direction et j'élabore les stratégies, actions et budgets. Je contribue aux orientations de l'association au sein du bureau, organe décisionnel de la politique associative. Je suis aussi chargé du développement de l'association, de la promotion de son image, de la valorisation de ses actions mais aussi, de l'élaboration d'actions nouvelles et innovantes. Cette fonction d'initiateur, de concepteur d'actions nouvelles nécessite, pour le directeur que je suis, une connaissance des dispositifs multiples mis en place me permettant d'adapter et d'articuler les actions de l'association.

Dans les textes fondateurs de la prévention spécialisée<sup>1</sup>, celle-ci devait prendre en compte les personnes, mais aussi tenir compte de l'environnement et pouvait, je pourrais dire devait, mettre en place des actions permettant un changement sur le milieu.

L'avènement conjugué des lois de décentralisation<sup>2</sup> et de leur mise en application par la loi particulière de 86<sup>3</sup>, et les politiques de la ville en 90, n'ont pas transformé les missions de la prévention spécialisée, mais obligent celle-ci à plus de lisibilité et à un positionnement fort au

---

<sup>1</sup> Arrêté interministériel du 4 juillet 1972 signé par le premier ministre M, Jacques CHABAN-DELMAS et les circulaires d'application n° 26 du 17/10/1972, n° 31 du 13/07/1973, n°50 du 23/10/1973, n°15-68 du 23/07/1974 et n°2 du 16/01/1975 du ministre de la Santé et de la Sécurité Sociale

<sup>2</sup> loi de décentralisation n° 83-663 du 22 juillet 1983 « relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'état conduit aux transferts de compétences dans le secteur sanitaire et social entre l'état et les collectivités territoriales. »

<sup>3</sup> Dans son prolongement, la loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 dite « loi particulière », modifie la loi sur les institutions sociales et médico-sociales n° 75-535 du 30 juin 1975 et transfère aux conseils généraux la compétence en matière d'aide sociale à l'enfance et notamment les actions de prévention spécialisée par l'article 40 du code de la famille et de l'aide sociale abrogé par l'ordonnance n° 2000-1249 du 21 décembre 2000 et substitué par le nouveau code de l'action sociale et des familles.

sein de l'ensemble de l'action sociale, comme un maillon nécessaire et indispensable qui complète, et à mon sens participe à la finalisation de notre système de protection de l'enfance.

Si la prévention spécialisée a vécu quelques crises identitaires depuis sa création, elle suscite, trente ans après son intronisation officielle, un net regain d'intérêt. Elle entre au seuil du 21ème siècle dans une période de reconnaissance et de légitimation professionnelle qui doit lui permettre d'aborder les années 2000 de façon plus sereine, moins tendue.

C'est en octobre 2002 que se sont déroulées à Marseille « les assises de la prévention spécialisée » organisée par le Comité National de Liaisons des Associations de Prévention Spécialisée, C.N.L.A.P.S, dont je suis membre actif au sein du conseil d'administration.

C'est un moment fort qui coïncide avec un ensemble de positions prises en sa faveur par un ensemble d'administration représentative tel que l'Assemblée des Départements de France , A.D.F<sup>4</sup>, dans sa proposition de cadre de référence, la Direction Interministérielle à la Ville, D.I.V, dans le rapport Brévan-Picard<sup>5</sup>, le Sénat dans son rapport sur la délinquance<sup>6</sup>.

*« La prévention spécialisée est une action véritablement complémentaire, coutumière de l'échange, elle contient une fonction de baromètre et d'intermédiaire pas toujours reconnue mais pourtant essentielle. »*

Cette nouvelle légitimité s'accompagne d'une réflexion sur les grands principes toujours exprimés en négatif, par ce qu'ils ne sont pas. Sûrement pas assez volontaires et positifs, ils ne représentent pas assez le dynamisme de cette pratique toujours en mouvement, et n'expriment pas suffisamment les atouts de cette forme de prise en charge. On parle d'absence de mandat nominatif, de non institutionnalisation des activités et d'anonymat.

Ces termes ne coïncident plus, non pas à une nouvelle pratique, mais à de nouvelles formes de prises en charge et à une phraséologie plus moderne, plus pragmatique, plus conforme à la réalité du travail réalisé par l'ensemble des personnes intervenant avec ce mode de pratique professionnelle. En effet, et ce sera le sens de ce mémoire, après trente ans d'existence, cette méthode d'intervention singulière au titre de la protection de l'enfance, évoluée

---

<sup>4</sup> « Cadre de référence départemental de la prévention spécialisée », Assemblée des Départements de France, septembre 2002

<sup>5</sup> « Une nouvelle ambition pour la ville, de nouvelles frontières pour les métiers » Rapport Brévan-Picard Direction Interministérielle à la Ville 2001

<sup>6</sup> « Délinquance des mineurs : la république en quête de respect » sous la direction de Carle J.C et Schosteck J.P, Rapport du Sénat, 2002

et concoure à l'amélioration du dispositif en se situant comme un moteur d'organisation, de coordination, de mutualisation pour une prise en charge plus adaptées des usagers.

C'est le Commissariat au Plan qui, dans le rapport du 11<sup>ème</sup> plan « évolution du travail social », évoque le manque de coordination des différents acteurs de l'action sociale. Dans ce rapport est évoqué la nécessité de : « *Réorganiser les services sociaux en substituant une approche transdisciplinaire à l'approche poly-spécialistes* ». de plus il propose : « *Un schéma ambitieux et novateur qui repose sur le regroupement local des compétences sociales de l'Etat, des Départements, des communes et des autres intervenants sociaux au sein d'un pôle local de compétences sociales* ».<sup>7</sup>

C'est à partir d'éléments concrets et d'actions pratiques mises en oeuvre dans les trois villes investies par l'association que je dirige, que j'exposerai comment j'ai pu mettre en place un mode d'organisation basé sur le travail de réseau partenarial et comment ces réponses complexifient une pratique de direction.

C'est l'adéquation entre prise en charge individuelle, amélioration du tissu social et intervention sur le milieu social, qui place la prévention spécialisée à la croisée d'un ensemble de dispositifs qui, grâce à son caractère supplétif, donne sens aux actions réfléchies et mises en place sur les territoires où elle intervient.

C'est dans l'approche globale, dans la diversité et la multiplicité des acteurs et des dispositifs, que j'ai souhaité engager une démarche participative, dynamique et coordonnée des actions de l'association. Cette politique a nécessité, pour le directeur que je suis, un travail à deux niveaux, en interne et en externe.

- χ En interne, dans un premier temps auprès du conseil d'administration, afin qu'il s'imprègne du bien fondé d'une pratique que je qualifierai de « mutualisante » et que celle-ci soit inscrite au cœur du projet associatif, puis auprès de l'ensemble du personnel en dynamisant et mobilisant celui-ci à une pratique de travail en réseau.
- χ En externe, auprès de l'organisme de contrôle, l'Aide Sociale à l'enfance, A.S.E, et des élus en charge de l'action et des questions sociales, par la mise en place d'une politique de communication intensive, mais aussi en impulsant une dynamique de travail partagé avec les partenaires potentiels présents sur nos secteurs d'intervention.

---

<sup>7</sup> « *Redéfinir le travail, réorganiser l'action sociale* » rapport de l'atelier « évolution du travail social » présidé par M. Durrleman A, issu des travaux de la commission « cohésion sociale et prévention de l'exclusion », le Commissariat au Plan, la documentation française, mars 1993

J'ai développé ce travail en quatre parties. Dans un premier temps, j'exposerai, au travers d'un bref historique le cadre d'intervention de la prévention spécialisée d'une manière générale, posant la singularité de cette forme d'action sociale pour ensuite exposer la particularité de l'association pour laquelle je travaille actuellement.

Ensuite, je développerai la problématique de la mise en œuvre de la coordination et du partenariat dans le contexte spécifique du département dans lequel intervient l'association, ce qui me permettra de préciser au chapitre suivant, les solutions préconisées, en l'occurrence le travail de mise en réseau et l'organisation d'actions partenariales.

Le dernier chapitre met en lumière, par la description de plusieurs réalisations ou dispositifs mis en place, comment ce travail de réseau a pu répondre précisément à des problématiques de terrain repérés et ainsi améliorer la prise en charge des usagers de l'action sociale.

En conclusion, j'aborderai les questions de visibilité et de lisibilité des actions de prévention spécialisée, en expliquant comment, la mise en place d'actions partenariales et le travail de réseau, concourent à celles-ci.

# 1 - LA PREVENTION SPECIALISEE, LES CHAMPS D'ACTION, LES CONSTATS

## 1.1 LA PREVENTION SPECIALISEE, LE CHAMP D'ACTION.

### 1.1.1 Histoire, constitution, légitimation

La prévention spécialisée est une action éducative centrée sur les jeunes les plus en difficulté. « Elle se définit plutôt comme un mouvement, c'est à dire une organisation fondée sur des valeurs et dont les acteurs se définissent, certes comme des professionnels, comme des spécialistes, mais aussi comme des militants de l'action sociale »<sup>8</sup>.

La démarche consiste à : ALLER VERS, FAIRE AVEC, AGIR POUR.

Elle s'exerce sur des territoires géographiques délimités tels que les quartiers à fort habitat social, les centres ville, déterminés en accord avec les représentants des Conseils Généraux et des municipalités. C'est une action spécifique, complémentaire des autres formes d'action éducative et sociale. Elle est prioritairement centrée sur les jeunes qui cumulent des difficultés de toutes natures, pouvant être en voie de marginalisation ou engagés dans un processus de désocialisation. La prévention spécialisée se caractérise par une démarche volontaire et engagée en allant à leur contact, dans la rue ou tout espace investi par eux.

On la dénomme spécialisée en opposition à la prévention dite générale, car elle est destinée à des groupes sociaux ciblés et non à l'ensemble de la population.

L'action des équipes est caractérisée par l'approche des jeunes dans leur milieu de vie:

- χ sans mandat judiciaire ni administratif,
- χ en respectant leur anonymat,
- χ en leur laissant le libre choix d'adhérer à l'accompagnement proposé.

Deux objectifs généraux sont recherchés :

- χ apporter une aide aux jeunes dans la conquête de leur autonomie,
- χ favoriser l'accès aux institutions et aux dispositifs de droit commun.

---

<sup>8</sup> PEYRE V. *La prévention spécialisée. Evolution et représentations* . la lettre du GRAPE n° 13, octobre 1993, p 17-27.

## L'organisation de la prévention spécialisée en France

Elle représente, 349 associations - 2 services publics - 630 équipes regroupant environ 2.500 professionnels, intervenant dans 84 départements et 372 villes, agissant auprès des jeunes les plus en difficulté.

Elle est représentée par :

- χ Un Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée (C.N.L.A.P.S.), rassemblant les associations qui ont la volonté de se fédérer sur la base du bénévolat et du professionnalisme, véritable espace de ressources qui contribue à la promotion de la pratique de prévention spécialisée. Le CNLAPS est issu du comité national de liaisons créé en 1971 sous l'impulsion de Pierre DURIEZ.<sup>9</sup>
- χ Un Conseil Technique de Prévention Spécialisée (C.T.P.S.), organisme consultatif compétent en matière de prévention spécialisée auprès du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

## Un bref historique

C'est à la fin de la seconde guerre mondiale, que l'on vit apparaître pour la première fois sous le nom de Clubs d'Enfants, la première génération d'expériences, reconnues comme fondatrices de la Prévention Spécialisée.

Ces initiatives individuelles et locales essayent de répondre aux désarrois et aux difficultés de tout ordre nés des bouleversements de l'après-guerre (déracinements - reconstructions). Ces derniers amènent un changement dans les mentalités, en même temps qu'apparaissent les premiers effets d'un développement urbain plus ou moins anarchique (phénomène des bandes d'adolescents, des « blousons noirs » au cours de l'été 1959).

Devant les difficultés rencontrées par les jeunes, l'idée d'un nouveau type d'action a été lancée par quelques personnalités, notamment Fernand DELIGNY<sup>10</sup>, H. et M.T. FLAVIGNY à Paris, Robert CHAZAL, Juge des enfants à Paris, P. MARTAGUET, Juge des enfants à Bordeaux, qui aspirent à trouver des réponses autres que judiciaires et répressives aux délits causés par les jeunes.

---

<sup>9</sup> DURIEZ Pierre, sociologue, ancien éducateur de rues aux équipes d'amitiés, association fondatrice du travail de rue

<sup>10</sup> DELIGNY F. *Graine de crapules suivi de : les vagabonds efficaces et autres textes*. Paris : éditions Dunod, 2000. 265p. collection enfance

On peut ainsi considérer que la Prévention Spécialisée est née d'une critique interne de la prise en charge institutionnelle. Un peu plus tard l'Ordonnance du 23 décembre 1958 marque une étape importante, dans la mesure où elle regroupe dans un texte unique, l'ensemble des dispositions concernant les mineurs en danger, non délinquants. C'est dans le cadre de leur pouvoir d'assistance éducative que des juges des enfants ont été amenés à s'intéresser et à soutenir le développement des clubs et équipes de prévention.

C'est par un arrêté du 13 mai 1963, que le Haut Commissariat à la Jeunesse et aux Sports, crée un « *Comité National des Clubs et Equipes de Prévention contre l'inadaptation sociale de la Jeunesse* ». Mais finalement, la prévention spécialisée quitte le giron de la Jeunesse et des Sports en 1970, pour être rattachée au Ministère de la Santé, et plus particulièrement au secteur de l'Aide Sociale à l'Enfance.

C'est l'arrêté interministériel du 4 juillet 1972 et ses circulaires d'application, qui marquent la reconnaissance officielle de ce mode d'intervention, de ses principes, et de ses méthodes, sous le vocable de « Prévention Spécialisée ». En 1972, les associations gestionnaires sont au nombre de 98, en 2002 on en compte 350 environ.

Le 1<sup>er</sup> janvier 1984, entre en vigueur la loi du 22 juillet 1983, réalisant les transferts de compétences dans le domaine sanitaire et social, entre l'Etat et les collectivités départementales. La prévention spécialisée, entre dans les compétences transférées aux départements.

La loi du 6 janvier 1986, adapte la législation Sanitaire et Sociale au transfert de compétences en matière d'Aide Sociale. La prévention spécialisée est rattachée au dispositif administratif départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance (article 45 du Code de la Famille et de l'Aide Sociale).

### **1.1.2 Les méthodes d'intervention**

#### **La présence sociale communément appelée « travail de rue ».**

**« aller vers, être avec, faire avec les personnes »**

#### **χ Les moments propices à la rencontre.**

Il s'agit de tendre vers une présence fréquente et régulière, aux moments où les jeunes ont l'habitude de se retrouver quels que soient le jour et l'heure. L'éducateur s'efforce d'identifier les moments à privilégier en réalisant, à échéance régulière, une observation d'amplitude maximale : journées, soirées, week-ends, jours de fête.

L'éducateur fait ainsi comprendre par son comportement, et non à partir d'une annonce verbale ou formelle, sa disponibilité aux moments les plus favorables à la rencontre et au développement des relations. Les saisons ont une influence sur les moments de travail de rue, pour assurer cette présence sociale.

C'est parce qu'il s'insère dans une permanence de la présence et qu'il s'inscrit dans le temps que l'une des spécificités du travail de la prévention spécialisée reste l'accompagnement des discontinuités, des ruptures temporelles. Il permet de leur donner un sens dans l'histoire individuelle et sociale.

Recoudre des morceaux de temps pour donner une signification aux histoires de vie, construire une destinée et non pas subir une fatalité, une aliénation et un destin, c'est aider à se « re-connaître », à se « ré-approprier » son temps, ses événements et ses moments épars.

Conduire une action de prévention spécialisée c'est être confronté au morcellement, aux ruptures, aux rejets et aux sentiments associés de blessures narcissiques, de rage, de dépression, d'angoisse, de honte ou de culpabilité, d'impuissance, d'usure.

## χ **Les lieux de l'action**

Les espaces non institutionnels constituent les itinéraires des éducateurs de prévention spécialisée. La rue, les squares, les porches d'immeubles, les cages d'escaliers, mais aussi les espaces commerciaux ou publics, les cafés, les salles de jeu, les cafétérias, les gares, les équipements socio-culturels qui disposent d'un lieu d'accueil ouvert.

Le territoire d'intervention possède une signification concrète pour tous les éducateurs de prévention spécialisée : c'est là où est le problème. C'est considérer par conséquent les lieux de vie du quartier, de la cité, des grands ensembles, de la rue, des jardins publics, des parkings comme lieux d'apprentissage et d'expression de la citoyenneté d'un certain nombre de jeunes.

L'éducateur de prévention se doit d'être présent dans ces espaces. C'est la continuité, la stabilité de sa présence qui apparaît être une condition de son action. « Être là », c'est aussi lutter par sa présence même, contre la ségrégation des quartiers, contre la discrimination, contre l'injustice sociale.

La permanence de la présence est en soi quelque chose d'extrêmement structurant du point de vue psychosocial dans la mesure où les éducateurs sont justement confrontés à une population qui est mouvante, résiduelle, renvoyée à la précarité, à la discontinuité, à l'événementiel. Être un témoin permanent de la déliquescence du lien social, permet d'assurer une fonction repère.

## χ **Les attitudes éducatives.**

Etre « éducateur de rue » c'est être disponible pour observer, écouter, partager sans autre intention que d'aller à la rencontre et d'entrer en relation.

Proposer trop vite des solutions aux problèmes énoncés, sans connaissance des personnes et du milieu, se révèle être souvent une erreur, la qualité d'expert est donnée par la population elle-même, elle ne s'acquiert pas au mérite.

L'éducateur doit être continuellement en position « d'analyste » dans le milieu qu'il pénètre, il se doit d'accepter l'existence de modes de fonctionnement sociaux dont il est le témoin, préalablement à toute réaction visant une transformation de ceux-ci. La position de réserve et de discrétion qu'il doit adopter est la condition sine qua none de sa pérennité.

La création d'une relation de confiance constitue un préalable à la formulation par le jeune, ou un groupe de jeunes, d'une demande d'aide auprès de l'éducateur.

### **L'accompagnement éducatif et social**

Comment redonner confiance malgré les épreuves, comment aider ces jeunes à se projeter dans le temps et à rompre avec les conduites délictueuses, comment favoriser leur insertion sociale ?

L'objectif est de développer des compétences sociales ou personnelles des jeunes ou des groupes avec qui le contact s'est affermi et d'entretenir ces relations de confiance. Confiance qui dans ces quartiers n'est jamais totalement et définitivement acquise.

La position occupée par l'éducateur de prévention spécialisée au sein du quartier permet d'exercer une action éducative tant au niveau d'un jeune qu'auprès d'un ou plusieurs groupes de jeunes.

#### ❖ Vis à vis du jeune

On peut identifier trois dimensions principales dans lesquelles l'aide de l'éducateur peut s'exercer :

- Le soutien psycho-affectif

Il s'agit de répondre à un jeune qui souhaite bénéficier de l'aide de l'éducateur parce qu'il éprouve des difficultés à maîtriser ses émotions, parce qu'il est peu autonome affectivement, parce qu'il a du mal à se distancier ou au contraire à s'impliquer vis à vis de ses problèmes, parce qu'il a une estime de soi très dévalorisée.

- L'aide au projet

En l'accompagnant dans son cheminement personnel, l'éducateur veille à développer les motivations susceptibles d'inspirer une projection dans le temps et de favoriser la formulation, la concrétisation et enfin la réalisation de ses projets personnels (famille, formation, comportement, travail).

- L'ouverture aux autres

Au cours du «compagnonage », le faire-avec, mis en œuvre par le travail de rue décrit plus haut, l'éducateur partage avec le jeune un certain nombre d'expériences de relations aux autres.

Dans ce contexte naturel, l'éducateur de prévention spécialisée est aux premières loges pour permettre au jeune de comprendre la nature de ses liens, de ses rapports aux autres, de cette notion d'altérité souvent absente.

Lorsque la confiance est établie, il devient possible d'aider le jeune à comprendre, à interpréter des attitudes, des comportements, sources d'ennuis, de conflits, de contentieux, avec d'autres personnes, d'autres institutions.

« Acteur observateur » de proximité, l'éducateur de Prévention Spécialisée favorise et valorise des compétences de négociation et de positionnement face aux tiers.

- ❖ Vis à vis de groupes

L'éducateur de Prévention Spécialisée apporte son soutien à des groupes qui peuvent constituer alors les unités de bases d'expériences de socialisation.

Il valorise les initiatives et projets de groupes, en encourageant et en soutenant parfois matériellement mes actions projetées. Sans négliger l'impact psycho-affectif sur les personnes de la dynamique existante au sein d'un groupe, nous observons que les compétences qui se développent le plus, sont relatives à la dimension du projet et à l'expérience des relations sociales.

L'éducateur se trouve placé dans une position visant à réduire les conflits au sein du groupe.

- ❖ Vis à vis de la famille

L'action éducative des professionnels doit participer au renforcement de la fonction parentale et veiller à ne pas s'y substituer. A la demande du jeune, ou avec son accord, l'éducateur de Prévention Spécialisée peut également intervenir dans le cadre familial.

Au sein de la famille, l'intervention des éducateurs pourra contribuer à dédramatiser et désamorcer certaines tensions, faciliter le dialogue et permettre ainsi que soient reconnues la place et les rôles de chacun.

A l'extérieur, les démarches effectuées, les médiations et l'accompagnement des parents vers différents services et structures, éducation nationale, loisirs, santé, auront pour objectif de les placer ou de les réintroduire dans une position d'adulte responsable.

Là encore, la fonction de relais entre le jeune et sa famille, et entre celle-ci et la société civile, prend tout son sens. Les prolongements en sont multiples au niveau de la cellule familiale, de la vie du quartier, du rapport avec les institutions.

### **1.1.3 Les champs d'intervention**

Ils sont multiples et variés, l'éducateur fait usage de tous les vecteurs permettant de renforcer les relations établies en utilisant l'accompagnement comme outil principal de socialisation, c'est à dire la méthode du « faire avec ».

Les supports employés pour « faire avec » sont multiples, ils peuvent être des supports :

#### **χ De loisirs :**

Les "sorties", camps de plus ou moins longue durée, soirées permettent de développer les capacités d'organisation, d'initiatives.

Le loisir comme support ne vient pas en "double" avec l'existant, il apporte une réponse à un sentiment d'isolement, d'exclusion.

Ces initiatives sont des espaces propices à l'émergence d'un vécu commun, un réel espace de socialisation.

#### **χ D'accompagnements divers tel que :**

- La justice

Mise en relation avec un avocat, préparation de la défense avant un jugement, traduction d'un papier du tribunal, mise en relation entre l'établissement pénitentiaire et la famille d'un jeune détenu, accès aux droits.

- Les administrations

Comment obtenir un certificat de nationalité, comment accéder à la nationalité française, comment s'inscrire à l'ANPE, obtenir une quittance de loyer, répondre à une injonction d'huissier, débroussailler des papiers relatifs

à la situation familiale filiation, reconnaissance de paternité, séparation, divorce, conflits conjugaux, identification des interlocuteurs possibles.

- L'insertion professionnelle

Mise en relation ou orientation vers les lieux d'accueil en matière d'insertion professionnelle. Proposition de mise en oeuvre d'actions de formation spécifiques à des jeunes en difficulté, accompagnement auprès d'un organisme de formation, à la mission locale ou l'Agence Nationale Pour l'Emploi, ANPE, soutien à la mise en place d'associations intermédiaires, d'entreprises d'insertion, de chantiers écoles, chantiers éducatifs.

- Le logement

Aide à la constitution d'un dossier de demande, aide au déménagement, soutien dans les demandes d'Allocations Pour le Logement, APL, soutien dans l'apprentissage de la gestion prévisionnelle des charges d'un logement, défense d'un dossier en Commission Sociale Locale, FSL.

- La santé

Incitation aux soins, travail en réseau avec le corps médical, la santé scolaire et publique, sensibilisation aux campagnes de prévention SIDA, (Syndrome d'Immuno- Déficience Acquis) MST, (Maladies Sexuellement Transmissibles), toxicomanies, alcoolisme.

- La scolarité

Ateliers de soutien scolaire, aide à l'orientation, mise en relation avec des établissements scolaires, assistance d'un jeune en conseil de discipline.

### **Les actions collectives**

Elles ont pour but de promouvoir et de soutenir la capacité organisatrice et créative des populations.

En mobilisant les énergies locales, en favorisant l'intégration des jeunes dans leur environnement, en rompant avec la violence ou l'oisiveté, en combattant le risque de ghettoïsation des quartiers, en soutenant les jeunes et les adultes dans la construction de réponses à leurs difficultés, en développant le sentiment de citoyenneté, la prévention spécialisée est amenée à promouvoir des initiatives visant à créer, inventer des solutions pour faire face aux difficultés rencontrées.

Par exemple : des associations de jeunes ou de locataires, des ateliers de soutien scolaire, des régies de quartier, des entreprises d'insertion. Il s'agit de promouvoir ou de soutenir la création de réponses qui font défaut dans l'espace social.

Les difficultés d'insertion rencontrées ne sont pas toutes inhérentes aux capacités ou compétences personnelles des personnes. L'environnement est parfois un frein à cette insertion. « L'ancrage » dans les réalités sociales vécues par les populations, permet à l'éducateur de prévention spécialisée de mieux comprendre et de se mettre au service des personnes et des groupes.

Cette démarche de soutien et de promotion suppose une attitude modeste de persévérance, d'accueil, d'écoute des propositions de projets, de cheminement, d'aide à la découverte, et de valorisation de potentialités, des ressources qui existent en chacun.

C'est ainsi que la prévention spécialisée a contribué à la création d'entreprises d'insertion, d'associations intermédiaires, ainsi qu'à la mise en oeuvre de chantiers qui constituent des espaces qui, situés entre prise en charge éducative et culture de l'entreprise, favorisent l'insertion par l'économique. La prévention spécialisée s'engage dans ce type de projet en veillant à y associer les publics qu'elle connaît et des partenaires selon leurs compétences.

C'est toujours dans une perspective de passage de relais que ces initiatives sont promues ou soutenues :

- χ soit par l'autonomisation des expériences, association de jeunes, régies de quartier, entreprise d'insertion.
- χ soit par leur intégration dans une structure existante de type, collectif de quartier, équipement socioculturel, service municipal, institution de l'éducation spécialisée

### **La coopération avec les autres structures**

Le caractère supplétif de la prévention spécialisée nécessite une bonne connaissance des dispositifs et une capacité à fédérer autour d'elle des énergies multiples qui la place comme un organe essentiel de coordination, de mutualisation capable de mettre en synergie un ensemble d'acteurs épars intervenant sur le même territoire en élaborant avec eux une politique de collaboration.

Elle initie et participe donc à des actions, soit dans des collectifs de réflexion thématique, soit dans le cadre de dispositifs territoriaux ou autres, qui favoriseront l'insertion des jeunes dans la vie de la cité.

Par ses capacités d'adaptabilité, d'innovation, d'expérimentation, elle doit pouvoir trouver l'adéquation entre constats réalisés et réalisations concrètes, lui permettant de mettre en

place des actions adaptées et pertinentes, en recherchant, autant que faire se peut, à ce qu'elles soient partenariales.

C'est cette capacité à être moteur de mise en place de réseaux partenariaux que je souhaite approfondir dans ce travail de réflexion.

#### **1.1.4 Les principes d'intervention**

La prévention spécialisée s'inscrit dans le travail social selon cinq principes fondamentaux d'intervention :

χ La libre adhésion

Il s'agit d'une démarche volontaire de l'éducateur pour aller vers les jeunes dans leur milieu. Cette relation est contractuelle et librement consentie de part et d'autre. Elle implique de prendre en compte les notions de temps et de confiance nécessaires à la mise en place de toute action éducative.

χ Absence de mandat nominatif

C'est une mission qui s'adresse à des personnes sans prescription nominative, pour réaliser le premier principe, il est nécessaire que les personnes, sujets de l'action, ne soient désignées nominativement par aucune autorité. Il ne peut donc y avoir de mandat ni après signalement administratif ni après ordonnance judiciaire.

χ Respect de l'anonymat

C'est une action qui exige discrétion et confidentialité de la part des éducateurs qui garantissent l'efficacité et la crédibilité d'un travail fondé sur la confiance.

C'est la raison du financement dit global qui exclut la diffusion à l'extérieur, de dossiers ou de fichiers nominatifs.

Il ne s'agit pas bien sûr de maintenir le jeune dans l'anonymat, mais bien de l'aider à sortir de ses problématiques et l'amener à trouver sa place à part entière au sein de la société.

χ Partenariat et inter-institutionnalité

Un des objectifs étant de permettre l'intégration des jeunes dans les structures de droit commun, l'action s'exerce à deux niveaux :

- Action auprès des jeunes pour aider cette intégration.
- Action auprès des structures pour faciliter leur adaptation.

L'action éducative des équipes nécessite que soient fédérées les compétences des différents partenaires de manière à prévenir la marginalisation, faciliter la promotion et l'insertion sociale des jeunes et des familles.

Le partenariat s'exerce d'une part, avec les responsables politiques des villes et du Département en tant qu'observateurs privilégiés des besoins de terrain, et d'autre part par la participation à la réflexion en tant que co-producteurs de réponses adéquates.

χ non-institutionnalisation des activités

Ce terme un peu obscur s'éclaire lorsqu'on vient illustrer ce vocable par la pratique particulière qui nécessite la mise en place de relais.

Bien que la prévention spécialisée soit conduite à créer des réponses inexistantes, c'est sa capacité d'adaptation qui légitime la diversité des actions mises en œuvres.

Quand ces relais sont installés, soit l'action s'avère répondre ponctuellement aux besoins repérés et disparaît lorsque ceux-ci n'ont plus de raison d'être, soit elle se doit de perdurer et doit donc se structurer et s'autonomiser.

Les associations de prévention spécialisée n'ont pas vocation à gérer ces relais durables, elles ont pour principe de s'en retirer une fois qu'ils sont organisés. L'action de prévention spécialisée doit s'organiser dans le but de disparaître.

Toutefois si ce principe idéal doit être présent aux esprits, force est de constater qu'il est rarement appliqué dans la mesure où la plupart des secteurs nécessitent des reconductions quasi systématiques d'actions.

Il n'en reste pas moins vrai que cette forme particulière d'action sociale n'a pas pour vocation la gestion d'activités multiples, ses moyens tant humains que financiers ne lui permettent pas, sauf à dévoyer son existence et sa mission, de prendre en charge celles-ci de manière durable.

L'Assemblée des Département de France, ADF<sup>11</sup> propose de revisiter ces principes et de les réactualiser « pour les sortir des connotations idéologiques dont ils sont empreints » et de les adapter dans un langage plus neutre. Ainsi on passerait de :

- l'absence de mandat nominatif à une commande publique territoriale,
- de la libre adhésion à la recherche d'un accord,
- de l'anonymat à la confidentialité,
- de l'inter-institutionnalité au partenariat,

---

<sup>11</sup> « Proposition de cadre de référence départemental de la prévention spécialisée » Assemblée des Département de France, septembre 2002

- et d'une pratique non institutionnelle à la reconnaissance d'une adaptation permanente.

### **1.1.5 Les moyens**

#### **Les moyens financiers**

La prévention spécialisée relève de la compétence des départements, financée essentiellement par ceux-ci. En fonction de certaines particularités départementales, les participations d'autres financeurs varient et certaines communes financent ces actions.

Les associations habilitées proposent chaque année un budget prévisionnel qui est négocié avec les services compétents. Les montants financiers accordés sont versés aux associations sous la forme d'une subvention globale dans le cadre d'une convention signée entre le Président du Conseil Général et le Président de l'association.

Des moyens supplémentaires ou complémentaires peuvent être attribués pour réaliser des opérations particulières non prévues dans le budget initial, ou pour organiser des actions non inscrites dans le cadre de la convention générale.

D'autres partenaires institutionnels participent aux financements d'actions particulières. Parmi celles qui sont le plus sollicitées, on trouve les missions « contrat de ville » ou le Fond d'Action Social, F.A.S.

Enfin de multiples sources de financement peuvent être sollicitées pour des actions ou activités connexes auprès d'une multitude de partenaires potentiels publics ou privés.

#### **Le personnel**

Conformément aux dispositions, l'association doit recruter du personnel qualifié. Elle développe des actions de formation continue en rapport avec l'évolution des besoins du terrain. Elle organise le travail autour du concept d'équipes de secteurs de manière à assurer la meilleure couverture et la meilleure continuité possible.

Elle développe seule ou en partenariat des moyens de réflexion, d'analyse et de recherche.

### **1.1.6 Références législatives et réglementaires**

#### **Arrêté Interministériel du 4 juillet 1972 et ses 12 circulaires d'application**

La mission, les caractéristiques administratives et techniques de la prévention spécialisée sont précisées par l'Arrêté Interministériel du 4 juillet 1972 et ses 12 circulaires d'application. Ils constituent un cadre de référence toujours valide.

Cet Arrêté institue à l'article 1 un Conseil Technique de Prévention Spécialisée C.T.P.S, « chargé de donner à la commission permanente des avis sur les problèmes d'ordre général que posent les Clubs et équipes de prévention, notamment sur les méthodes et les techniques en matière de prévention de l'inadaptation sociale ».

Les conditions d'agrément y sont abordées : peuvent être agréés les organismes qui sont implantés dans un milieu où les phénomènes d'inadaptation sociale sont particulièrement développés. Ils ont pour objet de mener une action éducative tendant à faciliter une meilleure insertion sociale des jeunes, par des moyens spécifiques supposant notamment leur libre adhésion.

Il indique à l'article 5 que l'action éducative et sociale doit être menée par une équipe de travailleurs sociaux expérimentés, et en collaboration avec les services sociaux, socio-éducatifs et culturels.

Une des circulaires, celle du 17 octobre 1972, différencie l'action de « prévention spécialisée » mise en oeuvre par les clubs et équipes de la prévention naturelle réalisée par les mouvements de jeunesse, les associations sportives, les maisons de jeunes, de quartier, et de l'action éducative en milieu ouvert, mandatée.

### **Lois de décentralisation**

Les lois de décentralisation ont donné à la prévention spécialisée un cadre législatif.

Il s'agit<sup>12</sup> de « donner davantage de libertés, de compétences, de moyens aux collectivités locales ».

La loi du 2 mars 1982<sup>13</sup> : Le Président du Conseil Général devient, pour les missions qui lui sont dévolues, le représentant de l'exécutif départemental. Le Préfet reste le représentant de l'Etat dans les départements.

Les lois du 7 janvier et du 22 juillet 1983<sup>14</sup> posent les principes des transferts et les organisent, notamment dans le domaine social. Elles sont complétées par des « lois particulières » à chaque Ministère.

La loi sociale particulière du 6 janvier 1986<sup>15</sup> : elle adapte la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé, qui apportait des

---

<sup>12</sup> THEVENET. A. *L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation*. Paris : éditions ESF 1999. p 31. 13<sup>ème</sup> édition actualisée.

<sup>13</sup> loi n° 82-213 du 2 mars 1982, *loi relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions*.

<sup>14</sup> Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983, *loi relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat, dite « loi Defferre »*. loi n°83-663 du 22 juillet 1983, loi complétant la loi du 7 janvier 1983.

modifications à la Loi du 30 juin 1975<sup>16</sup> et au Code de la Famille et de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), qui indiquait à l'article 40 qu'elle conférait au département la mission d'exercer au titre de l'aide sociale à l'enfance, une action sociale en direction des populations en difficulté : « *organiser dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des familles* ».

Les moyens d'action que cette mission implique étaient précisés dans l'article 45 stipulant dans le cadre de l'inadaptation de l'enfance et de la jeunesse, que :

*« Dans des lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, le département participe aux actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des familles ».*

Ces actions comprennent : Des actions tendant à permettre aux Intéressés d'assurer leur propre pris en charge et leur insertion sociale,

Des actions dites de prévention spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu,

Des actions d'animation socio-éducative.

**La Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant la loi n°75-535 du 30 juin 1975 et la mise en place du code de l'action sociale et des familles en 2001.**

C'est l'ordonnance n° 2000-1249 du 21 décembre 2000 qui a abrogé notre ancien « Code de la Famille et de l'Aide Sociale » et lui a substitué le nouveau « Code de l'Action Sociale et des Familles ».

Pour ce qui intéresse la prévention spécialisée, ce nouveau code provoque un changement inattendu.

Si, dans le nouveau code, la prévention spécialisée reste une compétence départementale titre 2, chapitre 1, articles L.121-1, elle n'apparaît plus comme un service de l'aide sociale à l'enfance titre 2, chapitre 1, article L.221-1.

---

<sup>15</sup> Loi n° 86-16 du 6 janvier 1986, *loi relative à l'organisation des régions et portant modification des dispositions relatives au fonctionnement des conseils généraux.*

<sup>16</sup> Loi n° 75-535 du 30 juin 1975, *loi relative aux institutions sociales et médico-sociales.*

Ce changement des textes transforme et risque d'annuler tous les efforts entrepris depuis l'arrêté de 1972 par les professionnels de prévention spécialisée pour faire reconnaître leur pratique comme mission de protection de l'enfance.

Face à cette situation, bon nombre d'instances représentatives tel que le Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée, C.N.L.A.P.S, le Conseil Technique de la Prévention Spécialisée, C.T.P.S, l'Union Nationale des Associations de la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence, U.N.A.S.E.A, les syndicats patronaux, ainsi que de nombreux responsables d'associations de prévention spécialisée, ont entrepris des démarches multiples auprès des législateurs, élus locaux députés ou sénateurs, courriers et audiences auprès des ministères, afin de réintroduire la prévention spécialisée au sein de l'aide sociale à l'enfance.

C'est devant l'impossibilité de transformer ce texte ou de l'amender, face à la seule solution nous permettant de retrouver cette place, qu'il a été décidé de demander aux législateurs d'inclure la prévention spécialisée dans la loi 2002-2 rénovant l'action sociale, ce qui fut fait par l'article 82 de la loi, réintégrant la prévention spécialisée dans les missions de l'aide sociale à l'enfance.

Ce sont les décrets d'application à paraître qui préciseront les obligations faites à la prévention spécialisée.

En l'état actuel des choses, l'ensemble des dispositions autour de la reconnaissance du droit des usagers et de l'évaluation ne devrait pas poser de problème à la prévention spécialisée déjà engagée depuis de nombreuses années à l'amélioration des réponses.

Celles qui précisent les instruments à mettre en place, le livret d'accueil, le contrat de séjour, le conseil de la vie sociale entre autres, doivent être réfléchies à l'aune des spécificités qui fondent la mission de prévention spécialisée.

### **1.1.7 Enjeux actuels**

2002, année des « assises de la prévention spécialisée » voulue comme une véritable convention nationale chargée de définir ce que sera cette forme d'action sociale dans les dix ans à venir.

2002, date fêtant le 30ème anniversaire de la prévention spécialisée.

30 ans durant lesquels nous avons vécu des transformations, mutations, bouleversements, qui n'ont pas manqué de provoquer, du découragement, de l'exaspération, du doute, mais aussi, du renouveau, de l'innovation, de la satisfaction.

C'est dans ce contexte de mutation politique et de bouleversement économique, fin des trente glorieuses (1945/1975), passage au 3<sup>ème</sup> millénaire, accélérations de la mondialisation, que se situent, à son niveau modeste, les enjeux actuels de la prévention spécialisée.

Le cortège de sentiments multiples, qui, de la perte de repères, d'impuissance, d'insécurité, d'incompréhension, amplifie la sensation de complexité, souvent perçu comme une complication, exige, plus qu'elle n'oblige, le directeur que je suis à un travail de réflexion, de compréhension, et surtout d'analyse me permettant d'être au cœur de mon époque, non pas simplement comme spectateur passif, mais comme acteur dynamique du changement.

C'est dans cette optique, que de ma place de directeur, j'évalue, par le chemin parcouru, les enjeux actuels qui doivent, en tout état de cause, être hiérarchisés afin de dissocier l'urgent de l'important, et de ne pas confondre l'évènementiel du durable.

Depuis 30 ans, nous avons vécu une époque riche en dispositifs et en transformations socioprofessionnelles que je développerai en trois périodes cruciales pour la prévention spécialisée :

### **Les années de l'enfance, les années 70**

Les années 70 et la rupture de l'après 68, marquent la fin des trente glorieuses (1945-1975).

Jusqu'en 1974, la croissance a occulté les problèmes qui se dessinaient tant dans le domaine de l'habitat que dans celui de l'insertion sociale et économique.

L'Etat centralisé organisait l'action sociale sur une conception encore basée sur le travail qui, principalement orienté sur l'aide aux familles, permettait la prise en charge des rares exclus du système.

L'innovation était « bien vue », les moyens économiques permettaient d'impulser un ensemble d'expériences à caractères expérimentales.

C'est dans ce contexte que la prévention spécialisée fut reconnue comme une forme d'action sociale.

C'est après le premier choc pétrolier de 1974 que la crise fait réapparaître progressivement et successivement les problèmes évoqués plus haut, au point de susciter un sentiment d'exclusion d'une partie de la population et de conduire à la marginalisation certains quartiers périphériques aux agglomérations urbaines.

### **Les années de l'adolescence, les années 80**

La montée du chômage massif provoqua une montée en charge des phénomènes d'exclusion. Les années 80 marquent un véritable renouveau avec l'avènement d'un ensemble de mesures et dispositifs devant permettre de résoudre cette situation.

En premier lieu, je place les lois de décentralisation, véritable mutation politique rapprochant l'exécutif des populations, et concédant aux départements la compétence de l'aide sociale.

Ensuite, et sans exhaustivité vu leur nombre très important, nous pouvons noter les plus significatives qui à mon sens sont : l'émergence des politiques de la ville, la mise en place des premières missions locales pour la jeunesse et des Permanences d'Accueil d'Information et d'Orientation, PAIO, (sur l'initiative du rapport Schwartz dès 1981), la mise en place des premières Zones d'Education Prioritaire ZEP dans l'éducation nationale, et en matière de prévention, le Conseil National de Prévention de la Délinquance CNPD, relayé localement par les Conseils Départementaux, CDPD, et Communaux, CCPD, créé dès 1983 sur l'initiative de Gilbert Bonnemaïson élu de Seine St Denis, les opérations « anti-été chaud » qui porteront le nom dès 1984 d' « Opération Prévention Eté », O.P.E, devenu maintenant, les opérations « Villes-Vie-Vacances » V.V.V.

Paradoxalement, c'est pendant cette période que la prévention spécialisée se marginalise, ne sachant pas trouver sa place, accrochée à ses principes de façon sûrement trop dogmatique, ne sachant pas saisir les opportunités produites par les mutations à l'œuvre pendant cette période.

Ce sont ces difficultés de positionnement qui obligèrent la prévention spécialisée à un réel travail d'introspection, à mon sens bénéfique, qui l'obligèrent, et en interne et en externe, à un vrai travail tant sur les concepts que sur les savoirs-faire.

### **Les années adultes, les années 90**

C'est dans les années 90 que le travail de professionnalisation entamé précédemment, en affinant la méthodologie, et en réaffirmant sa spécificité mais surtout sa complémentarité et ses champs de compétences qui permirent à la prévention spécialisée de trouver sa place au sein de la protection de l'enfance.

Parallèlement, la mise en place ces 20 dernières années d'un ensemble de dispositifs et surtout par l'avènement des nouveaux métiers de la ville tel que les médiateurs, les agents

d'ambiance, les correspondants de nuit n'ont pas disqualifié les métiers dits canoniques ou traditionnels, mais paradoxalement les ont renforcés.

En effet, les mutations sociales complexifient les prises en charge et nécessitent des compétences multiples que seul un « référentiel métier » peut inscrire dans des formations qualifiantes et continues. Celle-ci doivent être réactualisées en fonction des réalités mouvantes d'une pratique en nécessaire évolution, répondant ainsi, aux situations vécues sur le terrain.

Enfin, suite à ces trois périodes, les années 2000 marquent un tournant évident de reconnaissance de cette pratique singulière.

En effet, un ensemble de textes récents, loi du 2/2/2002, cadre de référence de la prévention spécialisée de l'Assemblée des Départements de France A.D.F, référençant la prévention spécialisée comme une pratique reconnue et efficace agissant sur les effets de la fracture sociale, lui permette de compléter, et peut être finaliser, le dispositif de protection de l'enfance et rende légitime sa fonction sociale.

C'est l'ensemble de ces raisons qui marque, pour le dirigeant de l'action sociale que je suis, l'enjeu majeur autour duquel va se cristalliser un ensemble d'objectifs plus opérationnels qui reste et restera pour la décennie à venir, la capacité qu'aura la prévention spécialisée à confirmer sa professionnalité en lui permettant d'acquérir définitivement sa place, de plein droit, au sein de l'action sociale.

Pour ce faire elle doit, à mon sens, relever deux défis majeurs qui sont le défi de la professionnalité et celui de l'organisation complexe :

χ le défi de la professionnalité

Par professionnalité, j'entends la capacité à améliorer et moderniser le référentiel des compétences s'adaptant aux mutations sociales, la capacité à maintenir une politique dynamique d'évaluation par l'amélioration de la méthodologie qui ne sera ni un contrôle, ni le simple relevé d'indicateurs quantitatifs, et enfin, la capacité à participer à l'amélioration des formations initiales tant qualitativement que quantitativement en réactualisant régulièrement les formations continues.

χ Le défi de l'organisation complexe c'est à dire de l'approche de réseau

C'est pour moi un défi essentiel qui doit répondre à la question non pas du « qui fait quoi », mais du « comment peut-on faire ce quelque chose ensemble ».

« Lorsque chacun peut comprendre et donc situer l'autre dans sa particularité et sa complémentarité, le respect réciproque, la connaissance et la concertation sont possibles et positifs »<sup>17</sup>.

C'est la proposition diamétralement inverse à la pratique dite de la « patate chaude ».

C'est le principe dit de « subsidiarité active » qui implique non seulement une répartition des compétences et une délimitation des champs d'intervention de chacun mais qui surtout affirme : « qu'on ne peut plus délimiter les champs de compétences car les champs se recoupent. La solution de problèmes complexes nécessite la coopération de compétences variées, la combinaison de compétences communes et non exclusives entre des autorités ou des acteurs opérant sur le même territoire ».

Les organisations complexes se déclinent dans les territoires, les cités, les quartiers, les communes. L'intercommunalité, et maintenant la « rurbanité », la « multicommunauté » démultiplient les champs de compétences entre les services de l'état, de la région, du département, de la commune, ou des regroupements d'agglomérations ; au niveau des institutions avec les missions locales, les circonscriptions sociales, les tribunaux, les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, A.S.E et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, P.J.J. Cette complexité se retrouve au niveau de certains usagers qui bénéficient de plusieurs prises en charge.

## **1.2 DESCRIPTION DE LA STRUCTURE**

### **1.2.1 Histoire, composition, but.**

L'association « Ville et avenir » a été créée en janvier 1995 pour mettre en place une action de type prévention spécialisée dans un premier temps dans deux villes de Seine St Denis, Rosny sous Bois et Neuilly sur Marne, puis une année plus tard, à Bondy.

Cette création faisait suite à la dissolution et au dé-conventionnement d'une autre association de prévention spécialisée qui intervenait depuis plusieurs années à Neuilly sur Marne.

---

<sup>17</sup> *Prévention spécialisée, pratiques éducatives et politiques de sécurité*. Rapport issu des travaux de la commission « états des lieux et partenariat 1998-2000 » du CTPS adopté en séance plénière le 24/01/2001, p 16.

C'est le directeur du service de l'enfance et de la famille (D.E.F) qui a souhaité, en accord avec les deux maires de ces villes, maintenir ou mettre en place des actions de prévention spécialisée sur celles-ci.

Il a fait appel à une « personne ressources », directeur-fondateur de plusieurs structures, implantées sur la ville de Neuilly sur Marne, habilitées A.S.E et P.J.J, accueillant des adolescents du département, afin de créer autour de lui, Président, un conseil d'administration capable de gérer une association de ce type.

C'est la personnalité dynamique et l'indépendance de notre président ainsi que le contrat passé de non ingérence de l'administration et du politique, (pas d'élus ni de membres de droit dans le conseil d'administration), qui ont permis d'éviter les risques évidents d'instrumentalisation.

En effet, le fait associatif est ré-interrogé par les pouvoirs publics. Ceux-ci confient la mission de service public à des associations privées sur lesquelles ils souhaiteraient avoir une plus grande influence, notamment pour la maîtrise des dépenses. *« oscillant entre le risque d'instrumentalisation de la part des pouvoirs publics soucieux de trouver des opérateurs relais de dispositifs dont ils veulent garder la maîtrise et celui de l'exclusion des financements publics alors qu'il s'agit de rendre possible des actions d'utilité sociale. »*<sup>18</sup>

Cette dépendance est d'autant moins importante que l'association est capable, de réajuster la pertinence du projet fondateur aux impératifs liés aux changements. Cela est notamment du au fait que l'ensemble des 10 administrateurs recrutés sont des professionnels de l'enfance en activité. A ce titre, l'association, composée « d'experts » jouit d'une reconnaissance de professionnalité et de compétence.

Ce conseil d'administration m'a permis d'organiser, par le biais d'une large délégation, cette mission d'un point de vue global, en prenant en compte l'ensemble du champ de l'action sociale sur les secteurs où nous intervenons.

## **1.2.2 Ses équipes, ses moyens,**

L'association gère trois équipes éducatives composées de trois ou quatre professionnels de l'éducation spécialisée auxquels sont adjoint trois emplois-jeunes ayant une fonction de candidat élève éducateur, soit 14 personnes en charge de l'éducatif.

Pour l'administratif, une personne à plein temps est chargée de la comptabilité et du secrétariat.

---

<sup>18</sup> SAINSAULIEU.R et LAVILLE.J-L. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : éditions Desclée de Brouwer, 1997, p21

L'association est entièrement financée au titre de la protection de l'enfance par l'A.S.E.

Chaque municipalité doit, par convention passée avec le département, mettre à disposition un local sur chaque site pour les éducateurs.

Une des municipalités, de la même façon, a pris à sa charge le siège de l'association.

D'autres subventions, pour des activités connexes, nous sont versées par divers organisme, en fonction des activités mises en places.

### **1.2.3 Son projet**

Le projet associatif est essentiel, il fonde la raison d'être et existence de l'association.

Réfléchi et éventuellement réactualisé en assemblée générale, il donne du sens aux actions et fédère les personnes autour d'une dynamique commune, bénévoles et salariés.

Il permet d'affirmer des convictions et d'influer sur la politique d'action sociale départementale puisque le statut juridique de l'association et les contrats passés avec les services financeurs et de contrôle n' assujettisse pas celle-ci au rang de service mais bien de partenaire privilégié.

Notre association a choisi, sans déroger aux grands principes qui fondent la prévention spécialisée, d'agir par la mise en place d'une pratique donnant du sens, mutualisant et coordonnant les prises en charges en :

- χ Organisant celles-ci et les actions, en fonction des réalités propres à chaque implantation.
- χ En étant au plus proche des populations par un travail basé sur la présence sociale communément appelé « travail de rue », en s'impliquant de manière dynamique à la vie de la cité.
- χ En participant à l'amélioration des dispositifs en s'incluant à ceux-ci.
- χ En améliorant la connaissance de ceux-ci par les usagers, en les accompagnant dans leurs démarches et ainsi leur permettre de trouver du sens aux multiples prises en charge.

## 2 - EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE

### 2.1 CONTEXTE SPECIFIQUE DE LA SEINE ST DENIS

#### 2.1.1 Historique avant la décentralisation

La Seine St Denis est un département souvent stigmatisé<sup>19</sup> qui subit un ensemble de contraintes dues à son histoire où l'on retrouve presque caricaturalement l'ensemble des problématiques d'exclusion existantes en France.<sup>20</sup>

C'est un département qui a toujours mis en place une politique d'accueil de populations pauvres, ouvrières, émigrées.

C'est un département à forte densité de population, où la mixité sociale n'existe quasiment pas.

C'est un département qui cumule un ensemble des handicaps sociaux.

La décentralisation a été perçue comme une possibilité d'agir plus précisément et plus directement sur ces problèmes.

Ce fut aussi, pour les élus, la possibilité de mettre en place la politique pour laquelle ils croient, ils militent.

La Seine St Denis est un département ancré politiquement à gauche, majoritairement encore proche du Parti communiste. C'est un département très attaché à des valeurs, pour paraphraser le premier ministre, très « France d'en bas ». Ce département reste l'un des rares à faire encore partie de la « ceinture rouge » de Paris.

Avant la décentralisation, la prévention spécialisée était une compétence de l'état. A ce titre, les élus du département, qui n'avaient pas de prise sur ces associations, les considéraient comme d'éventuels contre-pouvoirs, dont les financements étaient quelquefois vécus comme une provocation.

En effet, leur quotidien était constitué des difficultés à financer les services jeunesse, les C.C.A.S, dispensaires, maisons des jeunes, centres sociaux, etc.

---

<sup>19</sup> en référence à la définition de GOFFMAN.E dans, *Stigmates, les usages sociaux des handicaps*. Paris : éditions de minuit. 2001. 175p

<sup>20</sup> en annexes, quelques tableaux présentent la situation démographique et économique relevés dans : « *Analyse du dispositif départemental, source INSEE* » direction de la communication du Conseil Général de Seine St Denis

La décentralisation devait leur permettre de maîtriser mieux les dépenses et de mettre en œuvre, ainsi, leurs priorités.

### **2.1.2 Evolution, après la loi particulière et depuis**

*« Avant la décentralisation et avant les nouveaux dispositifs d'insertion, les travailleurs sociaux se trouvaient presque toujours en mesure d'éviter la confrontation directe avec les élus locaux »<sup>21</sup>*

La prévention spécialisée, inscrite dans la palette des actions de prévention possible, et dont les actions mal connues, mal comprises, étaient quelquefois opaques voir obscures, a vécu, sur ce département, dans les années 86/90 des années que je qualifierai de sombres.

Deux des dix associations présentes sur le département sont restées indépendantes du pouvoir politique et ont continué à être financées. Elles avaient mis en place un mode de fonctionnement plus transparent et avaient élaboré une pratique de travail en réseau avec l'ensemble des partenaires existant sur les sites où elles intervenaient. C'est ce réseau qui a été gage de leur compétence, de la qualité et de la pertinence de leurs interventions

Pour les huit autres, le département a choisi d'optimiser ses choix en déconventionnant les associations qui ne répondaient pas à ses priorités et à ses choix politiques. Ces huit associations ont été pour certaines dissoutes, pour d'autres transformées en instruments d'une politique municipale, pour les dernières réduites à trouver des alliances avec certains maires ou élus, leur permettant de survivre.

Le bénéfice de cette période a été l'obligation, pour les acteurs de prévention spécialisée, de réfléchir à leur positionnement, à l'évaluation de leur travail, à l'explication de leurs difficultés, à une transparence de leur action.

C'est cette réflexion qui, à mon sens, a participé à la professionnalisation de cette forme d'action sociale en l'obligeant à un travail sur ses propres fondamentaux, au bénéfice de la réflexion, de l'explication, de l'organisation.

### **2.1.3 L'avènement des politiques de la ville**

Le département de la Seine St Denis a participé activement sur son territoire à la mise en place de ce qui deviendra « les politiques de la ville ». La Direction Interministérielle à la Ville, DIV, est d'ailleurs implantée dans ce département, à la Plaine St Denis.

---

<sup>21</sup> ION .J. *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris : éditions Dunod 2000. p 129/130

C'est en effet, suite au rapport « Bonnemaison » du nom du maire de la ville d'Épinay sur Seine, que s'est mis en place une nouvelle politique de prévention.

Robert Badinter, nouveau ministre de la justice du gouvernement Mitterrand en 1981, accorde une grande importance à la prévention et aux victimes, plus qu'à la sécurité elle-même.

Il installe, suite aux émeutes de 1981 et afin de prendre le contre pied du tout sécuritaire de la loi dites « sécurité et liberté »<sup>22</sup> de son prédécesseur Alain Peyrefitte, une commission des maires sur la sécurité qui a pour mission de « procéder à une réflexion d'ensemble » et de faire « des propositions concrètes susceptibles d'enrayer le développement du sentiment d'insécurité ».

Cette commission choisit comme président M Gilbert Bonnemaison, maire socialiste d'Épinay sur Seine, qui publiera fin 1982, un rapport intitulé : « prévention, répression, solidarité ».

Selon le rapport, il convient d'intervenir sur toutes les causes de la délinquance en associant étroitement tous les partenaires concernés.

*« La nouvelle sécurité sera préventive, locale et démocratique. Tout cela a été possible par la découverte d'un lieu commun : le territoire. La « territorialisation » des politiques publiques, en imposant le défi du partenariat répond à l'échec du modèle de gestion verticale de l'état pénal »<sup>23</sup>*

A la suite de ce rapport est créé par décret n° 83-459 du 8 juin 1983 le Conseil National de la Prévention de la Délinquance, CNPD. Les municipalités sont invitées à penser la prévention en termes de projets et de solidarité, les Conseils Communaux de Prévention de la Délinquance, CCPD, mis en place, devront, par exemple, développer le sens de la citoyenneté et soutenir les activités pour les jeunes.

La mise en place des politiques de la ville marquent surtout une mutation qui transforme la tradition égalitaire de la république.

En effet, contrairement à cette tradition, il s'agit maintenant d'adopter des mesures inégalitaires pour réduire les inégalités en donnant plus à ceux qui ont le moins.

C'est le concept anglo-saxon de « discrimination positive » qui dès 1981 prend naissance avec la création des zones d'éducation prioritaires, Z.E.P, suivi par un ensemble de

---

<sup>22</sup> loi n° L78-17 du 06 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

<sup>23</sup> SALAS.D. *Le tiers pouvoir vers une autre justice*. Paris : hachette littérature. 1998. p 100-101

dispositifs tels que les zones franches ou de financements spécifiques comme la loi sur la solidarité financière du 13 mai 1991<sup>24</sup> qui institue des mécanismes de péréquation en faveur des communes pauvres.

C'est ce principe qui sera mis en œuvre jusqu'au 1<sup>er</sup> Juillet 1997 date à laquelle, lors d'une conférence de presse, Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité pose les premières critiques sur l'approche morcelée des quartiers et le caractère administratif des découpages en zones. C'est une première mise en cause de la discrimination positive comme étant une « politique ghetto de subventions particulières ».

C'est à cette période qu'elle commande à Monsieur Sueur, maire d'Orléans, un rapport<sup>25</sup> le plus complet possible qui dresse un constat sans complaisance des effets des mesures prises depuis 1981. Il souligne qu'en dépit des moyens consentis, de nombreux quartiers continuent à se marginaliser.

A la suite des rapports de J.M. Delarue, ancien délégué interministériel à la ville<sup>26</sup>, et de J.M. Belorgey<sup>27</sup> et avant que la Cour des Comptes épingle à son tour, dans son rapport 2002, la gestion des politiques de la ville, J.P. Sueur met en exergue, dès 1997, les pesanteurs administratives, la frilosité des collectivités locales dont l'effort est jugé très inégal et souvent insuffisant.

Enfin le rapport se montre très critique vis-à-vis de la politique de zonage : *« face à l'urgence, le secours de mesures dérogatoires ciblées sur des territoires peut sembler indispensable. En réalité, l'impératif d'efficacité exige d'y avoir recours le moins possible. Avant de mettre en œuvre la discrimination positive, encore faut-il rétablir l'égalité républicaine des citoyens devant le service public ».*

Ce rapport influera notamment sur les dispositions de la loi de lutte contre les exclusions votée en juillet 1998.<sup>28</sup>

Pour finir, je me dois d'évoquer l'articulation entre politique de la ville et travail social interrogé dans le rapport « BREVAN-PICARD ».<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> loi n° 91-429 du 13 mai 1991. *loi instituant une dotation de solidarité urbaine et un fond de solidarité des communes de la région île de France réformant la dotation globale de fonctionnement des communes et des départements et modifiant le code des communes.*

<sup>25</sup> « *Demain la ville* » rapport dit, rapport SUEUR, présenté au ministre de l'emploi et de la solidarité. la documentation française. Paris. 1998

<sup>26</sup> « *Banlieues en difficultés :la relégation* ». rapport de la Direction Interministérielle à la Ville. 1991

<sup>27</sup> « *Evaluer les politiques de la ville* ». rapport de la Direction Interministérielle à la Ville. 1993

<sup>28</sup> loi n° 98-657 du 29 juillet 1998. *loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions*

<sup>29</sup> « *Une nouvelle ambition pour la ville, de nouvelles frontières pour les métiers* » rapport de la Direction Interministérielle à la Ville. 2001

En effet, il me semble que la question soulevée par ce rapport est tout à fait pertinente.

Certes la prévention spécialisée doit s'interroger sur la nature de sa présence dans les quartiers, mais cette question ne concerne pas uniquement celle-ci car en effet, les quartiers d'intervention de la prévention spécialisée ont trop souvent été désertés par l'ensemble des acteurs sociaux, assistantes sociales de secteur, missions locales, mais aussi bon nombre de services publics.

Cette situation a contraint de nombreux maires à construire leur propre réponse notamment par l'embauche de nouveaux acteurs issus trop souvent du quartier dans lequel ils vivent, rendant plus mince la frontière entre acteurs et bénéficiaires de l'action sociale.

*« l'irruption sur le terrain de nouveaux acteurs de la médiation et de la sécurité obligent les acteurs de l'éducatif à mieux préciser la signification de leur mission et la singularité de leur pratique et à s'engager dans des formes nouvelles de concertation ou de partenariat ».*<sup>30</sup>

En tout état de cause, le rapport Brévan-Picard rappelle que la prévention spécialisée et la politique de la ville doivent se retrouver, leur objet est souvent commun.

Le ministre de la ville, M BORLOO, aux assises de la prévention spécialisée<sup>31</sup> à Marseille le 19 octobre 2002, bien que n'étant pas le ministre de référence de la prévention spécialisée, est venu réaffirmer avec fougue la nécessité d'un travail commun en proposant au CNLAPS, en tant que tête de réseau, de siéger au Conseil National de Villes.

#### **2.1.4 Situation actuelle**

C'est un double mouvement qui, a permis à la prévention spécialisée de trouver une réelle et importante légitimité aujourd'hui sur ce département.

Dans un premier temps, les administrateurs, les volontaires bénévoles et les professionnels de prévention spécialisée ont permis, par l'adaptation de leurs pratiques, par leur aptitude à les mettre en mouvement et à actualiser leurs activités, de retrouver auprès des élus une écoute jusqu'alors mise à mal. Ils n'ont jamais abandonné l'essentiel que sont les principes d'action et cette capacité à être au plus près des populations les plus touchées, les plus exclues,

C'est aussi le constat fait, autant par les professionnels de l'action sociale, Aide Sociale à l'Enfance, A.S.E, Direction de la Prévention et des Assistantes Sociales, D.P.A.S, Protection Judiciaire de la Jeunesse, P.J.J, Centre Communal d'Action Sociale, C.C.A.S, que par les

---

<sup>30</sup> « *Prévention spécialisée, pratiques éducatives et politiques de sécurité* ». rapport issu des travaux de la commission états des lieux et partenariat 1998-2000 du Conseil Technique de Prévention Spécialisée. 2001. p 17

<sup>31</sup> « *Les assises de la prévention spécialisée, pour une convention nationale* ». paris. éditions l'Harmattan. 2002

différents élus politiques, de l'inadéquation des substrats qui avaient été mis en place en remplacement des équipes de prévention spécialisée.

Ces nouvelles structures, associations para-municipales, ne comblaient pas le manque laissé par les éducateurs de rue : absence de savoir-faire, pas de philosophie d'action globale, manque d'adaptabilité face aux situations complexes, prises en charge plus occupationnelles qu'éducatives, impossibilité de rejoindre les plus marginalisés provoquant par contre coup une exclusion encore plus indécente.

C'est ce double effet de balancier qui, petit à petit, a provoqué une prise de conscience, et de l'administration départementale et des élus, de l'importance, dans un contexte devenant de plus en plus difficile, d'une réelle politique de prévention.

C'est à partir de 1995 que la situation de la prévention spécialisée en Seine St Denis s'est apaisée, puis à partir de 1997 quasiment inversée.

Nous vivons actuellement une période de montée en charge.

Le budget départemental consacré à la prévention spécialisée a doublé ces cinq dernières années.<sup>32</sup>

Les associations sont devenues des partenaires à part entière participant à l'élaboration des politiques sociales envers la jeunesse, reconnues comme indispensables à la couverture départementale de protection de l'enfance.

## **2.2 LES REALITES LOCALES**

### **2.2.1 Les sites d'intervention et leurs particularismes**

Bien que les trois secteurs d'intervention soient situés sur le même département et possèdent des caractéristiques communes propres aux cités urbanisées, chaque zone d'implantation se particularise autant par son histoire et les politiques mises en place en externe, que par la configuration, en interne, de nos différentes équipes.

C'est cet ensemble de données qui nécessite, pour le dirigeant que je suis, la prise en compte de l'ensemble de ces spécificités afin d'aménager et d'adapter, au mieux, nos modes d'actions à la réalité vécue par les salariés mais aussi à la réalité objective du fonctionnement de la ville en terme de partenariat potentiel.

---

<sup>32</sup> en annexes tableaux des budgets prévention spécialisée du département

## **2.2.2 L'état du partenariat par ville**

A la création de l'association en 1995, nous étions présents sur deux sites, les villes de Neuilly sur Marne et de Rosny sous Bois.

Sur la première, il n'existait pas de pratique de travail en réseau.

La personnalité du Sénateur-Maire s'exprimait par une volonté de contrôle et de centralisation de l'ensemble des services présents sur sa ville qui ne permettait pas l'émergence d'une politique de mutualisation ou d'échange.

Sur la deuxième, une « commission des travailleurs sociaux » qui se réunissait trois fois par an maintenait un semblant de coordination.

Puis, en 1996, nous avons implanté une troisième équipe dans le quartier Nord de la ville de Bondy, grand quartier fortement enclavé géographiquement et subissant une importante relégation sociale, où aucune coordination n'était mise en place.

## **2.2.3 Les usagers, les populations,**

Dans le travail d'implantations, l'ensemble des trois équipes a rencontré des jeunes qui étaient déjà connus et pris en charge par un ensemble de professionnels de la P.J.J, de l'A.S.E, des assistantes sociales, des missions locales, etc.

Ces prises en charge multiples et non coordonnées provoquaient paradoxalement des ruptures éducatives et scolaires patentées et, une érosion du sentiment de confiance et de soutien que les jeunes pouvaient ressentir envers l'ensemble des professionnels chargés normalement de les aider.

Cette perte de sens provoquait une sorte d'amalgame qui se traduisait par une totale méconnaissance du travail, des missions, des différences de l'ensemble de ces services.

L'aide sociale, et plus généralement l'action sociale dans son ensemble, était disqualifiée et formait pour les usagers un formidable fourre-tout où chacun allait puiser sans jamais en retirer aucune satisfaction.

En effet, les demandes étaient faites sans discernement auprès de n'importe quel service, sans tenir compte des missions ou possibilités de ces derniers, demande d'aide à la recherche d'une formation à l'assistante sociale de secteur, demande d'aide pour payer une facture d'électricité à la mission locale, même demande d'aide au titre du Fonds d'Aide aux Jeunes, FAJ, auprès de la mission locale, de l'éducateur de prévention et de l'assistante sociale.

Chacun était alors déçu, se sentant floué, et l'absence de réponse ad-hoc provoquait un sentiment d'abandon et par contre coup engendrait, pour les usagers, un sentiment profond d'inutilité de ces services.

Donner du sens aux prises en charge fut donc, de ce fait, une de mes priorités. Un travail de mise en réseau semblait naturellement aller de soi. La proposition faite au conseil d'administration d'être moteur d'un travail de mise en réseau fut entendue.

La qualité d'experts des administrateurs m'a permis de trouver un écho très favorable à ma proposition, étant eux même confrontés dans leurs propres pratiques professionnelles à cette difficulté.

## **2.3 LES CONTRAINTES SUBIES**

### **2.3.1 Les problèmes de recrutement**

A l'évidence, nous sommes depuis une dizaine d'années devant une difficulté majeure à recruter des professionnels qualifiés et compétents.

En effet, nous sommes dans une situation où il serait nécessaire et urgent d'augmenter les quotas imposés aux centres de formations. Au rythme actuel, le nombre de professionnels diplômés ne couvrira vraisemblablement pas les futurs départs en retraite.

Les limites posées à l'entrée en formation sont un handicap important et empêchent certaines personnes, prêtes à s'investir dans ces professions, à aboutir à une qualification nécessaire et indispensable.

La loi de modernisation sociale n° 2202-73 du 17 janvier 2002 concernant le principe de la « validation des acquis de l'expérience », VAE, pourra, je l'espère, résoudre en partie cette situation.

La reconnaissance d'expériences telles que le « Dispositif Expérimental de Formation d'Intervenants sociaux », D.E.F.I.S, est à mon sens bien tardive. Ce module de formation a été mis en place, il y a 8 ans par les C.E.M.E.A dans son centre de formation d'Aubervilliers, et constitue un mode d'entrée spécifique d'intervenants non diplômés mais expérimentés du secteur de la prévention spécialisée dans le cycle éducateur spécialisé.

Enfin l'engagement dynamique de l'organisme collecteur des fonds de formation Promofaf dès 2001 dans son « Programme d'Intervention pour la Qualification » (P.I.Q) mais aussi par le dispositif de l'apprentissage mis en place en Ile de France, vont dans le bon sens.

Ces difficultés handicapent gravement les prises en charges nécessaires, c'est pourquoi, notre association a accepté de contribuer, à son humble niveau, aux programmes de formation,

en s'engageant de manière dynamique au cursus de formation en étant présent dans plusieurs centres de formation d'Ile de France et en accueillant un nombre important de stagiaires.

### **2.3.2 Les demandes multiples et contradictoires**

La prévention spécialisée souffre encore d'une image caricaturale. Son action est mal connue, ses limites difficilement posées tant en interne, il faut bien l'avouer, qu'en externe, son caractère non obligatoire et l'absence de cadre de références reconnu par les départements oblitère de façon majeure ses actions.

De plus, une partie des élus départementaux sont également en charge de responsabilités au niveau communal et à ce titre, ont une fâcheuse tendance à confondre leurs différents intérêts souvent légitimes mais antagonistes, le souci de la paix sociale et de l'ordre public n'étant pas toujours compatible avec l'objectif éducatif des acteurs de prévention spécialisée.

C'est donc dans cet ensemble complexe d'enjeux multiples que le directeur que je suis, doit organiser en interne une gestion des compétences et un fonctionnement qui se traduit en externe par une vraie politique de communication permettant, en s'appuyant sur le caractère supplétif de nos actions, de ré-affirmer inlassablement le sens de nos actions.

Celles-ci ne peuvent faire sens d'ailleurs, qu'en faisant partie, de manière dynamique, de l'ensemble des ressources présentes sur la ville.

C'est en réaffirmant cette place particulière qui complète, et à mon avis améliore les prises en charges, que j'ai pu à mon niveau, rééquilibrer, sur nos trois sites d'intervention, l'image mais surtout la place de l'action de prévention spécialisée dans un réseau d'acteurs souvent pas assez coordonnés.

### **2.3.3 Les risques de l'instrumentalisation**

La question de l'instrumentalisation est toujours d'actualité.

Celle-ci est néfaste si elle concourt à l'utilisation préjudiciable et au détournement des missions de prévention spécialisée.

Par contre, la délégation de missions de service public qui nous est dévolue fait de nous, au même titre que l'ensemble des acteurs sociaux, un instrument d'une politique à laquelle nous sommes assujettis mais dans laquelle nous sommes aussi acteurs de changement et d'améliorations.

C'est cette double fonction qui est mise en place par notre association, et c'est elle qui fonde notre légitimité en étant inscrite au cœur de nos agréments, c'est la reconnaissance

explicite de celle-ci qui évite les risques d'instrumentalisation, c'est elle qui empêche la dérive qui pourrait transformer les équipes éducatives en « pompiers sociaux ».

C'est la confusion des genres, entre prévention de la délinquance et démarche éducative, qui est néfaste à l'action. C'est d'elle que vient le risque d'instrumentalisation.

L'amélioration de la paix sociale dans les quartiers d'intervention de la prévention spécialisée n'est qu'une des conséquences de son action.

## 3 - LES REPONSES, LE DEVELOPPEMENT DU TRAVAIL EN RESEAU

### 3.1 ORGANISATION

#### 3.1.1 La volonté départementale

Le cadre spécifique de la Seine St Denis, son histoire, ses difficultés sont paradoxalement aussi ses meilleurs atouts.

En effet, ce département possède une vivacité à la hauteur des tâches à accomplir où l'expérimentation fait partie de façon quasi viscérale de l'attitude adoptée très souvent, autant par les acteurs de terrain que par les politiques, afin de trouver des réponses innovantes permettant de faire front face aux difficultés rencontrées.

L'ampleur de la tâche est telle qu'elle nécessite un engagement permanent.

On ne vient pas travailler dans ce département sans esprit militant, on y reste pour les qualités humaines et les compétences rencontrées.

L'innovation sociale est de rigueur, elle peut paraître brouillonne, ébauche, à peu près, insatisfaisante mais reste un laboratoire, capable d'expertise et de créativité, pas toujours fructueuse, mais énergique et pleine de vitalité. C'est cette énergie qui maintient l'ardeur nécessaire à un travail de qualité.

L'élaboration du schéma départemental, introduit par la loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 dite loi particulière, qui n'avait pas de caractère opposable, a été élaborée, sur ce département, conformément à la circulaire du Premier ministre du 6 novembre 1998, comme un schéma conjoint de protection de l'enfance A.S.E, P.J.J qui donnera lieu à un arrêté signé par le conseil général et le représentant de l'état. Il relève d'une volonté partagée de qualité et de cohérence d'un partenariat institutionnel dans le respect des champs de compétences et des spécificités de chacun.

*« Le département de la Seine St Denis s'est engagé dans le développement du partenariat dans le champ de la protection de l'enfance ». « La primauté accordée à l'éducation est au centre des actions ». « Le partenariat n'est pas seulement un outil indispensable, il fonde aussi l'accomplissement citoyen, il faut améliorer la coordination des services en interne et à l'externe »<sup>33</sup>.*

---

<sup>33</sup> « Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance, ASE, PJJ, de Seine St Denis » centre de documentation du Conseil Général. 2000

Cette volonté partagée trouve ses fondements dans le rapprochement de l'ensemble des services de l'Etat, et du Département, autour de la priorité donnée à l'action éducative. Plusieurs protocoles ou conventions, allant dans ce sens, avaient déjà été signés par le passé avec de multiples partenaires institutionnels tels que :

- χ le protocole d'objectifs relatif aux enjeux de la protection de l'enfance avec le tribunal pour enfants et le parquet de Seine St Denis,
- χ la convention avec l'Education Nationale sur l'évaluation des signalements faits directement par les établissements scolaires,
- χ la convention signée avec les politiques de la ville afin de coordonner les actions, l'implication volontaire dans les dispositifs d'état, contrat locaux de sécurité C.L.S et contrat éducatif local C.E.L,
- χ l'implication, plus récemment, dans la mise en place du dispositif de cellule de veille éducative initié par les politiques de la ville.

Puis, l'élaboration et la présentation des orientations 2002/2006 en matière de prévention spécialisée précisant le cadre de l'action de celle-ci sur ce département, réaffirme la nécessité de développer les réseaux d'acteurs locaux.

Enfin, les notions, parfois floues, de partenariat, se développent dans deux directions et sont détaillées et précisées comme suit :

- χ par la mise en place de relations formalisées autour d'objectifs (conventions, contrats d'objectifs, etc.), sur des bases annuelles ou pluriannuelles entre les acteurs privés, principalement les associations gestionnaires d'établissements ou de services, et les services de l'état ou les collectivités territoriales, qui s'appuie sur des institutions,
- χ par le développement de réseaux d'acteurs locaux fonctionnant sur une base territoriale souvent étroite et dans des perspectives souvent informelles, pour une mise en œuvre coordonnée des missions de chacun, qui s'appuient sur la notion de personne-ressources ou de personne-relais.

### **3.1.2 Agir en interne, l'association**

L'objet unique de l'association est de « *mener des actions de prévention spécialisée auprès de jeunes en difficultés dans le département de Seine St Denis* »

La totalité des contrats de travail de l'ensemble des salariés de l'association, y compris le directeur, stipulent et mentionnent que « *le travail s'effectuera en référence aux orientations et contrats d'objectifs signés avec le département* ».

Enfin, la composition du conseil d'administration, tous issus du secteur social ou éducatif, et le projet associatif, fondent l'orientation principale mettant en place une méthode d'action partenariale et concertée en conservant le caractère supplétif de notre action.

C'est l'ensemble de ces données qui, par délégation, me permet d'élaborer une politique que je qualifierai d'interface et dont la stratégie principale est d'organiser une mise en réseau des acteurs, en étant moteur d'actions partenariales multiples.

### **3.1.3 La politique associative, sa stratégie**

Dès la création de l'association, et avant l'ensemble des orientations prises par le département, le projet institutionnel encore informel s'orientait irrémédiablement vers la mise en place pragmatique du cinquième grand principe d'action de prévention spécialisée, l'inter institutionnalisation.

En effet, sur l'ensemble des cinq grands principes qui fondent la spécificité de cette forme de prise en charge, c'est cette capacité à mettre en synergie l'ensemble des acteurs sociaux qui pouvait, nous semblait-il à l'époque, pouvoir combler un manque essentiel au rouage de la protection de l'enfance sur les territoires où nous intervenions.

Chaque implantation d'une action de prévention spécialisée, en Seine St Denis, est précédée d'une étude dite d'opportunité qui regroupe un ensemble de données sociologiques liées à l'habitat, la délinquance, la population, les services existants, qui permettent d'affirmer le bien fondé de celle-ci.

C'est cette étude qui permet au département de décider et de confirmer sa participation et son engagement au financement éventuel d'une action de prévention spécialisée.

Celle-ci doit être complétée par une étude dite d'implantation confiée à l'association retenue qui finalise et précise les objectifs ainsi que les moyens qui lui semblent nécessaires afin de mener à bien la mission confiée.

C'est l'ensemble de ce processus qui aboutissait à l'élaboration d'un contrat d'objectifs tri-annuel qui, jusqu'à cette année, permettait, après présentation à la municipalité concernée, la signature d'une convention bipartite association-département.

A partir de l'année 2002, suite aux nouvelles orientations du Conseil Général, le contrat d'objectif sera construit pour cinq ans et élaboré en partenariat avec les services des municipalités, il deviendra ainsi conjoint et opposable à tous.

Il précisera également la nature des contributions de toute nature, financières ou autres, de chacun des co-signataires. Il implique, de fait, les élus locaux, dans le dispositif de couverture mis en place sur leur territoire.

La convention restant elle bipartite, le département par ses services de l'A.S.E est le maître d'œuvre de la politique de protection de l'enfance mise en place.

Cette réorganisation doit permettre une réelle implication des élus locaux qui, en participant à l'élaboration de ces contrats, seront moins enclins à instrumentaliser les associations de prévention spécialisée en intégrant mieux les principes d'action de celle-ci.

En outre, l'arbitrage des services de l'aide sociale à l'enfance posera et définira le cadre des actions.

## **3.2 L'ENGAGEMENT STRATEGIQUE DU TRAVAIL EN RESEAU**

### **3.2.1 Différencier filière, partenariat, réseau**

Pour M. JAEGER et J.F. BAUDURET, «*la filière correspond à l'organisation de la trajectoire empruntée par un usager pour circuler au sein d'un dispositif d'offre, organisé ou non en réseau* ». <sup>34</sup>

Le principe de la filière est une succession d'étapes à franchir pour parvenir à un but, elle unit des intervenants multiples, souvent hyper spécialisés, qui oeuvrent dans un enchaînement successif organisé qui, l'un après l'autre, vont dérouler dans un ensemble construit et délimité une série d'actes qui une fois posés, s'arrêtent.

C'est la fin de l'action de l'un qui amène l'action de l'autre.

Ce terme est très peu utilisé dans le social, c'est une terminologie que l'on ne trouve quasi exclusivement que dans le secteur médical, elle ne correspond pas à la pratique subjective des acteurs sociaux, je ne m'étendrai donc pas trop sur ce terme.

Par contre, il est important de différencier réseau et partenariat, ces deux termes souvent considérés comme synonymes, restent néanmoins utilisés pour indiquer deux formes précises d'actions pouvant être complémentaires voir simultanées, ne parle-t-on pas dans le secteur social de réseau de partenaires ?

Le principe du réseau repose sur une logique de « bon sens », et sur le principe de « l'union fait la force », de l'entraide, du partage.

---

<sup>34</sup> BAUDURET. J-F et JAEGER. M. *L'articulation du sanitaire et du social*. Paris : DUNOD, 2000.

Le partenariat est défini comme : « *un état d'esprit rendant possible la création entre partenaires de relations privilégiées fondées sur une recherche en commun d'objectifs à moyen et long terme menée dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages* », mais aussi comme « *une relation contractuelle, formalisée ou non, entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales concourant à la réalisation d'un projet par la mise en commun de moyens matériels, humains ou financiers* ».

Alors que le réseau est interpersonnel, le partenariat s'instaure entre des organisations, en vue d'une réalisation commune.

Constitué par les institutions sociales, le partenariat ne tire pas son existence des individus mais des fonctions à remplir, il s'agit de fournir un service particulier, les relations sont déterminées par des normes précises.

Le réseau, souvent informel, est créé pour répondre à des besoins précis, il est mis en place par des individus, il vise à partager les ressources, il n'a pas la prétention de couvrir l'ensemble d'un territoire, c'est un système ouvert qui peut apparaître comme un substitut aux appareils défaillants.

Pour reconstruire du lien social il est indispensable de recréer des espaces communs d'échanges, de paroles, de rencontres, de relations. C'est une des compétences demandée aux acteurs de prévention spécialisée.

Ce savoir-faire particulier doit, à mon sens, pouvoir être mis en œuvre dans nos relations partenariales.

Notre mode de fonctionnement s'échappe de la pure rationalité organisatrice mécaniste pour aller vers un modèle fondé sur la réactivité, sur le don contre don, sur un système qui largement ouvert aux influences, devient fédérateur d'initiatives, et permet, en l'organisant, la cohérence de celui-ci.

### **3.2.2 De l'intérêt des actions collectives**

La maxime qui dit que « l'union fait la force » prend ici tout son sens. Les interventions classiques des travailleurs sociaux se font essentiellement à travers un travail individuel.

L'avènement des politiques de la ville transforme le champ de la mission et exige un travail plus collectif, se faisant avec des groupes, des populations, au niveau des dynamiques locales.

L'enjeu est important pour les travailleurs sociaux interpellés par ces nouvelles pratiques, ces évolutions du champs de leurs compétences. A la croisée du travail individuel et du travail

collectif, cette question est fondamentale pour la prévention spécialisée, plus que pour tout autre.

*« Ce sont de nouvelles méthodes d'intervention qui mettent au défi le travailleur social de repenser ses méthodes d'intervention. »<sup>35</sup>*

En effet, la complexité des dispositifs et la multiplicité des acteurs intervenants sur un territoire commun, en mettant en œuvre des professionnalités variées, peut rendre les diverses prises en charges obscures aux usagers de l'action sociale.

*« L'élargissement du champ de la politique de la ville, la décentralisation, la multiplicité grandissante des intervenants sur le territoire urbain, le développement de l'intercommunalité et de la coopération entre échelons territoriaux, l'évolution du rôle des habitants et des usagers dans l'action publique... toutes ces mutations nécessitent des transformations dans les modes d'organisation et dans le positionnement des professionnels : transversalité accrue, négociations et partenariats multiples, coopération entre niveaux territoriaux, développement des réseaux, des espaces de débat, mutualisation des interventions, coproduction de la ville dans l'esprit du "faire avec" l'ensemble des acteurs de la ville »<sup>36</sup>*

Celles-ci, en se spécialisant à outrance, peuvent provoquer un effet induit de distance où se mêlent incompréhension voire fort sentiment d'abandon ou de désintérêt.

Ainsi, les usagers, souvent en situation de faiblesse, se sentent abandonnés par ces professionnels pourtant chargés de leur apporter l'aide et le soutien nécessaire à la résolution de leurs problèmes.

En outre, la spécificité de la prévention spécialisée rappelée plus haut, de prendre en charge des jeunes en danger d'exclusion et leurs familles, par une prise en charge globale de la personne, nécessite plus qu'elle n'oblige, à organiser cette dernière en mettant en œuvre une véritable palette d'actions qui réintroduit la personne dans sa dimension d'entité particulière et unique.

C'est ce travail à mi-chemin entre socialisation et altérité qui définira la capacité de la prévention spécialisée à concourir à l'amélioration des dispositifs mis en place en permettant de donner du sens et en corrigeant les effets de la spécialisation par une meilleure cohérence de l'ensemble ainsi créé.

---

<sup>35</sup> ION. J. *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris : éditions Privat, 1999

<sup>36</sup> « *Une nouvelle ambition pour la ville, de nouvelles frontières pour les métiers* » rapport Brévan-Picard de la DIV, 2002

Œuvrer ensemble, c'est organiser la complémentarité, c'est mutualiser les compétences, c'est mettre au cœur de nos préoccupations, l'usager lui-même, c'est améliorer les prises en charges, c'est faire sens.

C'est sur un concept d'aide que s'est fondée l'action sociale en France. Cette notion doit être reconsidérée à l'aune du troisième millénaire en prenant en compte l'évolution des pratiques, et des législations. La notion d'entraide est devenue à mon sens intrinsèquement le cœur de cible de l'action sociale.

La fonction première des actions collectives est cette capacité à mettre l'usager au centre des préoccupations de tous les professionnels de l'action sociale. Ensuite, elles définissent le qui fait quoi, avec qui, dans quel but et avec quels moyens. Enfin, elles permettent de poser des repères, de donner un cadre d'autant plus sécurisant qu'il est construit de manière cohérente.

Ainsi l'usager sort de la spirale infernale de la demande non ciblée, tout azimut, et l'oblige à distinguer les missions de chacun et ainsi à se repérer dans cette organisation complexe, la rendant lisible et compréhensible.

C'est le principe même du maillage qui en resserrant les fils du tissu social améliore les liens sociaux. La maîtrise d'une démarche de travail en réseau avec plusieurs partenaires n'échappe pas, à mon sens, aux règles de management par projet.

En effet, c'est toujours après une première phase d'analyse de la demande, du contexte, de l'environnement et de forces en présence, que s'élabore, par une formulation claire des objectifs et des moyens à mettre en œuvre, le projet commun d'action.

La deuxième phase est la réalisation, la troisième, indispensable et incontournable, en est l'évaluation. Ces phases nécessitent une coordination importante entre les différents acteurs du projet d'autant plus importante puisqu'elle réunit un ensemble de partenaires.

Notre association s'est souvent portée volontaire pour animer ces réseaux, notre mode de fonctionnement s'y prête : la disponibilité horaire prévue dans celui-ci, notre capacité à libérer des moyens financiers même modeste par notre mode de financement par budget semi-global, et notre capacité à l'adaptation, nous permettent de favoriser des liens fondés sur des rapports de confiance plus que sur une autorité de « leader ».

En effet, cette démarche globale de négociation avec et entre les partenaires nécessite de la flexibilité en amont et en aval des projets.

*« Nous entrons dans l'ère de l'incertitude, du changement, des déséquilibres provisoires qui obligent à développer des capacités de flexibilité et dans laquelle les*

*situations et les problèmes se complexifient à travers la multiplication des acteurs et des responsabilités. »<sup>37</sup>*

La recherche d'un climat de confiance est indispensable pour favoriser l'adhésion et travailler sereinement au projet. Il est donc nécessaire d'expliquer et de rappeler en quoi le projet apporte un plus aux acteurs, d'abord pour les usagers eux-mêmes, ensuite pour les services, enfin pour les organismes de contrôle et de tutelle.

*« Dans la négociation coopérative, il y a un climat de confiance réciproque. Il est recherché la stabilité, la consolidation, la prise en compte de l'avenir, la pérennisation du projet. L'objectif c'est la collaboration et le partenariat par une transparence de l'information, une communication ouverte et la recherche en commun de solutions originales permettant d'assurer le développement du projet ».<sup>38</sup>*

### **3.2.3 La logistique, les outils méthodologiques.**

La logistique des réseaux que j'ai élaborés, est conçue pour ne pas alourdir le fonctionnement de ceux-ci. Elle repose sur un principe fondamental :

Le travail en réseau doit apporter pour chaque acteur qui s'y engage « un plus », il ne vient pas « en plus ».

*« le réseau correspond à une organisation coordonnée de personnes morales ou physiques, accroissant la rationalité technique et économique d'un dispositif d'offre, au sein duquel l'utilisateur circule de façon pertinente »<sup>39</sup>*

Il est donc indispensable de penser la logistique nécessaire à toute organisation d'un point de vue simplificateur mais non simpliste.

Il faut donc différencier l'important du futile, l'indispensable du superflu. Les nouveaux moyens de communications même s'ils sont pratiques et d'un usage de plus en plus répandus, (téléphone portable, internet, e-mail, conférence téléphonique, vidéo conférence, fax) ne restent que des moyens techniques sur lesquelles ne peuvent reposer l'organisation de ces réseaux.

Une organisation complexe tel que le réseau ne doit pas confondre objectif et moyens opérationnels.

---

<sup>37</sup> RAYNAL. S. *Le management par projet*. Paris : les éditions d'organisation, 1997, p 81

<sup>38</sup> RAYNAL S. *ibid.* p.88

<sup>39</sup> BAUDURET. JF et JAEGER. M. *L'articulation du sanitaire et du social*. Paris : DUNOD, 2000

En effet, même si chaque réseau est constitué sur l'engagement d'individus, ces individus, s'ils interviennent professionnellement dans le réseau, doivent obligatoirement être soutenus par leur hiérarchie.

En outre, si ceux-ci sont bien dans une position d'acteurs agissant en son sein, ils doivent aussi en être les premiers bénéficiaires. C'est pourquoi la logistique est pensée d'un point de vue pragmatique par une nécessaire mutualisation des moyens, dans un fonctionnement qui se veut démocratique ou chacun doit avoir un rôle à jouer.

Pour expliquer simplement et de manière imagée le fonctionnement d'un réseau, je prend souvent l'image du moteur. Sans essence le moteur ne fonctionne pas. Le réseau est un moteur où chacun est l'essence indispensable à son fonctionnement.

Dans le cas qui m'occupe, faire fonction de «moteur » exige des compétences, une pratique, une volonté qui, sans jouer le premier rôle, impulse, dynamise, facilite le travail en commun. Etre persuadé du bien fondé de cette pratique est essentiel, elle permet de trouver les appuis nécessaires permettant de convaincre des partenaires potentiels.

Tout projet est pensé afin que l'idée de départ souvent née d'un constat commun, d'une convergence d'analyse, ou d'une vraie demande mal ou non satisfaite, puisse être communiquée avec clarté et précision. L'idée d'un projet doit être facile à partager et à transmettre.

*« Pour qu'il existe un projet doit déjà exister virtuellement à l'état de concept par le désir d'une personne ou d'un groupe. A ce stade, il est souvent une utopie. Pour que cette utopie devienne réalité, deux conditions doivent être remplies : la volonté du ou des pères du projet, la capacité à dépasser les obstacles qui vont s'opposer à la réalisation du projet, ces obstacles pouvant être humains, sociaux, économiques, techniques. »<sup>40</sup>*

Dans une dynamique de travail en réseau partenarial, ce principe prend toute sa dimension. Donner sens au projet c'est le rendre compréhensible et donc accessible à tous. Ainsi, l'adhésion de tous les partenaires entraîne la cohésion et crée les conditions favorables à sa mise en œuvre.

Pour ce faire je retiens 6 principes qui guident cette mise en œuvre :

- χ Coopérer à l'élaboration,
- χ partager les risques,
- χ participer à la coordination des actions,
- χ mutualiser les moyens,

---

<sup>40</sup> RAYNAL S. *Le management par projet*. Paris : les éditions d'organisation, 1997, p 55

- χ organiser l'évaluation
- χ et enfin participer au processus de contrôle.

Ces six principes permettent à chacun de devenir acteur et bénéficiaire de ce travail commun. La concertation, pour mener à bien ce travail partenarial, nécessite des temps de rencontre en groupe. Dans une réunion de partenariat nous sommes en présence d'un ensemble de personnes aux statuts différents mais investies d'un rôle de responsable, partenaire du projet qui doivent tous, à ce titre, avoir une parole égale.

Ces rencontres passent nécessairement dans un premier temps par des débordements et des questions qui peuvent être en décalage par rapport au thème à traiter. Ce phénomène qui peut paraître déstabilisant est un mal nécessaire qui provoque l'émergence d'idées qui même si elles semblent n'avoir que peu de rapport avec le sujet, s'inscrivent dans un espace de parole qui soude le travail de réseau.

Si les questions ne sont pas évacuées mais reprises dans d'autres lieux, d'autres espaces, le groupe s'organise et accepte l'idée d'un ordre du jour plus contraignant certes mais plus prolifique.

C'est l'effet « tâche d'huile » qui permet aussi au réseau de s'engager dans un processus dynamique.

Ainsi, nous avons pu, par effet boomerang, à partir d'une question soulevée lors d'une rencontre, engager les participants sur d'autres projets répondant à leurs préoccupations du moment.

### **3.3 TRAVAIL EN RESEAU ET MANAGEMENT**

Mes trente ans de pratiques professionnelles m'ont appris beaucoup de choses, l'une d'entre elle peut sembler puérile, enfantine où simplement aller de soi, c'est que l'on est plus fort à plusieurs.

C'est sur cette pensée que repose, pour moi, toute vie sociale. Celle-ci appliquée à mon secteur d'activité fonde une pratique de direction qui se veut être la plus respectueuse des contributions que chaque acteur à son niveau peut apporter à une pratique, pour moi, forcément mutualisante. Le travail d'équipe en est la pièce maîtresse.

La notion de réseau :

- χ Elle renvoie constamment à la pratique et à la conviction que seule la confrontation et la mise en commun de toutes formes de savoirs, savoirs-faire, savoir-être, permet aux individus de trouver des réponses.

La notion d'acteur :

Jean-François GANCEL - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique – 2003

x J'appelle acteur toute personnes qui, indépendamment de sa situation hiérarchique dans une entreprise, une administration, ou tout autre structure sociale, a la capacité et la volonté de prendre des initiatives pour faire évoluer l'organisme auquel il appartient, et d'agir pour l'adapter aux évolutions en cours ou prévues. « L'acteur est un responsable qui agit »

De ma place de directeur d'une association de l'action sociale, dans ce secteur particulier qui intervient « sur une substance si subjective qu'est l'humain », je ne peux imaginer avoir des salariés « irresponsables ».

Il est donc de mon devoir de mettre en place un mode d'organisation, en interne, qui se fonde sur la responsabilisation, et donc la participation, permettant à chacun de devenir acteur au sens où je l'évoque ci-dessus.

Mon engagement dans la mutualisation en externe par la mise en réseau, ne peut se concevoir que si, en interne, le mode de management choisi et mis en place est en adéquation avec cette pratique.

Si je milite pour un mode d'organisation mutualisant et coordonné, c'est qu'à mon sens, il est celui qui correspond le plus à la spécificité de l'action sociale, ou il est indispensable, pour que les prises en charge soient organisées de façon rigoureuses et non déshumanisées, de pouvoir compter sur des collaborateurs-acteurs. (notion précisée ci-dessus)

Néanmoins, il est pour moi indispensable de préciser, à ce niveau de mon exposé, quelles sont pour moi les conditions nécessaires grâce auquel ce mode de management peut être mis en œuvre.

*« C'est dans ce cadre, du et de la politique, que le directeur exerce ce qui caractérise ,en propre, son métier : l'art de la décision. Or, décider c'est trancher dans le réel, cela signifie que l'art du directeur est celui de poser des choix et d'affirmer des valeurs et des préférences »<sup>41</sup>*

La condition fondamentale, sur laquelle repose toute organisation, c'est le but de celle-ci. C'est celui qui, inscrit au plus profond de l'écrit fondateur, les statuts, fonde le pourquoi de son existence. C'est à ce but que l'on doit de se référer, il est, pour tous, le premier repère de l'organisation y compris et surtout pour le directeur.

C'est à partir de ce but que j'organise et formalise le projet institutionnel qui délimite le cadre des valeurs associatives et donc du particularisme de notre organisation.

---

<sup>41</sup> MIRAMON J.M, COUET D, PATURET J.B. *Le métiers de directeur. Techniques et fictions*. Paris : ENSP, 2001 p.115

Ce cadre contient nécessairement et obligatoirement le cadre législatif et réglementaire, il s'y réfère, s'en inspire. Pour être responsable, il faut connaître le cadre.

Le cadre est contenant, il est nécessaire à la mise en place d'un système participatif. C'est lui qui permet de savoir comment, pourquoi, avec qui, avec quels moyens, dans quelle limite, avec quelle responsabilité, de quelle manière chacun pourra être acteur.

Le cadre contient droit et devoir à parité, il marque la différence de chacun et donc la nécessité d'agir ensemble. Il forme un groupe social, construit, ordonné.

Le management participatif tel que je le conçois et tel que je le pratique, doit être formalisé, précis, descriptif.

En effet, contrairement à une organisation « autoritariste », pour ne pas confondre avec autorité, qui en organisant un fonctionnement par la contrainte et l'ordre imposé, fabrique une organisation simple, voir simpliste où tout est rigide et immuable, le pari de l'organisation complexe paradoxalement, simplifie, améliore, régénère, renforce ; du point de vue de la fonction de direction, tenter d'organiser un management participatif, c'est relever le défi de l'organisation complexe et par conséquent produire de l'efficacité.

A l'autre bout, la direction « laxiste » qui ne pose pas suffisamment de cadre organise à terme une organisation abusive et harcelante ou toute décision est entachée d'abus, c'est le management « faits du prince » ou chaque décision provoque un sentiment d'injustice qui mène inexorablement à la déliquescence du sens, du pourquoi du travail.

L'abus de pouvoir, c'est toujours un excès de pouvoir, en trop ou en pas assez. Trop de cadre tue le cadre, pas assez de cadre aussi. Dans les deux cas l'abus tue le sens, mais aussi, provoque une déresponsabilisation néfaste à la mission. L'absence de décision est aussi un abus de pouvoir.

La fonction de direction oblige à des choix qu'ils soient, stratégiques, politiques, mais aussi moraux et éthiques. Il est donc important, pour tous, de savoir à tous les niveaux, les règles, les convictions, sur lesquelles se fondent ces choix.

Chacun étant considéré comme responsable, chaque acte posé est analysé en toute conscience à la lumière du cadre et des règles connues par tous, ainsi, le directeur, véritable garant des décisions prises, peut alors prendre, lui aussi, ses responsabilités.

### 3.3.1 Définir les priorités

« *Le partenariat est consubstantiel de l'existence de la prévention spécialisée* ». <sup>42</sup>

C'est la pratique quotidienne de la mission qui définit les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser. C'est l'analyse des constats effectués lors de la pratique professionnelle qui fonde le mode d'organisation et le fonctionnement à mettre en œuvre.

C'est l'analyse de ce que les équipes éducatives font remonter lors des réunions d'équipe qui me permet d'apprécier les outils à mettre en place.

Force est de constater que, de façon quasi automatique dans ce secteur d'activité qu'est la prévention spécialisée, le partenariat est toujours à un moment ou un autre interpellé par les éducateurs. Cette interpellation, d'ailleurs, est toujours, dans un premier temps, faites en creux, par une critique de ce que les autres n'ont pas fait, ou auraient dû faire, ou auraient pu faire.

Cette position d'expert et de juge ne peut satisfaire le directeur que je suis.

En effet, le caractère supplétif de la prévention spécialisée nécessite, non seulement de mettre en œuvre le rôle de vigie qui est le notre, mais surtout, à partir des constats réalisés, d'apporter des réponses ad-hoc, les plus pertinentes possible afin d'améliorer la prise en charge des personnes suivies.

La priorité d'un travail de réseau est donc bien d'apporter une réponse mieux adaptée aux situations repérées, en mettant au cœur des interventions, l'usager lui-même ; la priorité doit donc être, toujours, le mieux être de l'usager lui-même.

Quand ce préalable est posé, le travail partenarial de réseau prend sens, et devient d'une telle évidence qu'il est difficile pour chacun de ses membres de ne pas y trouver une quasi nécessité d'acteur, agir devient une condition sine qua non de l'amélioration des conditions de travail mais aussi de l'amélioration des prises en charge rendant ces dernières plus réfléchies donc plus efficaces.

Les équipes doivent donc être régulièrement remises à niveau des évolutions, des caractéristiques, des missions, et donc pour ce qui m'intéresse, des limites de chacun des acteurs potentiellement partenaires d'un travail conjoint.

C'est pourquoi j'attache une grande importance à la formation continue. Je met en place au moins trois fois par an des journées de formation interne ayant pour but d'améliorer la connaissance des dispositifs et missions des partenaires existants où potentiels.

---

<sup>42</sup> « *Prévention spécialisée, une démarche engagée* » rapport du Conseil Technique de Prévention Spécialisée, ministère de l'emploi et de la solidarité, 1995, p 13

J'organise ces rencontres en utilisant les potentialités locales. C'est ainsi que c'est un responsable PJJ de secteur qui vient expliquer ses missions, de même avec la circonscription sociale, l'ASE, et d'autres.

Appréhender les limites de l'autres c'est objectivement pouvoir combler le manque repéré.

En tant que directeur je m'appuie sur des outils organisationnels qui me permettent, non seulement d'un point de vue technique, de donner les moyens à mon personnel de répondre au mieux à sa mission, mais aussi, d'un point de vue plus moral voir éthique d'adhérer à ce mode mutualisant de réponses cordonnées et complémentaristes.

En effet, si d'un point de vue technique, les plannings horaires par exemple, peuvent permettre d'avoir le temps nécessaire et suffisant pour rencontrer, échanger, choisir une stratégie commune, il resteront inefficace si la philosophie même qui a conçue et organisée ce mode de mutualisation n'est pas assimilée, intégrée par les personnes chargées de la mettre en œuvre.

C'est pourquoi l'adhésion du personnel est, pour le directeur que je suis, un travail indispensable car c'est cette adhésion qui créera les conditions sur lesquelles reposeront la mise en œuvre d'un travail de réseau.

### **3.3.2 Faire adhérer le personnel**

En prévention spécialisée, le directeur est plutôt *« le maître-ouvrier qui trouve dans sa compétence antérieure les premiers atouts de sa légitimité »*<sup>43</sup>

C'est au moins autant mon expérience d'éducateur spécialisé que mes engagements multiples en tant que formateur de travailleurs sociaux, d'administrateur du CNLAPS qui participe de ma légitimité tant auprès des administrateurs de l'association que de mes équipes.

Par contre, il serait naïf et illusoire de ma part de penser que cette qualité « d'expert » fonderai, seule, cette légitimité.

Mon inscription dans le cursus CAFDES en est l'une des preuves, car en effet,

*« A l'évidence, face aux résistances, aux oppositions qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métiers, les directeurs savent bien qu'ils ne sont pas des experts et qu'ils ne sont pas davantage considérés comme tels par leur personnel, ni par les instances associatives ou institutionnelles : bien au contraire, on les attend, dans tous*

---

<sup>43</sup> LEFEVRE. P. *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999, p 68

*les sens du terme, sur le terrain de la décision, et donc sur le plan de la responsabilité »<sup>44</sup>*

C'est aussi sur ce parcours que se fonde ma pratique de direction. Le mode de management choisi est la pierre angulaire sur laquelle se fonde l'organisation, il est mutualisant, dynamisant, responsabilisant bien sûr, mais aussi rassurant, convaincant .

Le mode de fonctionnement favorise la réflexion, la recherche et la mutualisation en interne. Le mode d'organisation répond très pratiquement et permet une certaine autonomie mais surtout s'appuie sur la responsabilité de chacun des membres de l'équipe.

Dès la procédure d'embauche, dans le contenu même des offres d'emploi, la référence au travail de réseau est implicitement posée comme une compétence nécessaire. Il est demandé à chaque candidat de préciser dans son C.V les expériences diverses de travail en partenariat déjà réalisées, et de m'indiquer dans une lettre, dite de motivation, d'exposer même succinctement comment il imagine un travail de ce type.

Ensuite, lors du premier entretien, après avoir expliqué le fonctionnement et le mode d'organisation de l'association, je pose le cadre du travail qui reprend en totalité le projet associatif et pédagogique dans lequel est inscrit très précisément le mode opératoire permettant de planifier, dans son temps de travail, la mise en place d'actions collectives.

Le travail d'équipe est le fondement sur laquelle repose un travail de coordination et de mutualisation, c'est pourquoi il est demandé à tous les candidats retenus de rencontrer leurs futurs collègues.

Cette rencontre se déroule hors de ma présence, afin de laisser libre cours aux échanges, dans une liberté complète responsabilisant ainsi l'ensemble des salariés, y compris le candidat. Une visite des lieux d'intervention est organisée afin que celui-ci visualise le territoire et puisse, ainsi, maintenir sa candidature en connaissance de cause. Puis, je recueille l'avis des membres de l'équipe, tout en notifiant que celui-ci reste consultatif. Enfin, c'est à l'issue de ce processus que je reçois les candidats retenus pour une dernière rencontre qui finalisera et précisera les conditions de l'embauche.

### **3.3.3 Différencier les compétences**

Le travailleur social est en général un professionnel de la relation, mettant en œuvre des compétences variés en fonction de sa mission. En démultipliant les intervenants de l'action

---

<sup>44</sup> MIRAMON J.M, COUET.D, PATURET J.B. *Le métier de directeur, techniques et fictions*. Paris : ENSP, 2001 p 109

sociale et médico-sociale sans redéfinir ou rappeler leur fonction, donc leur champ de compétences et d'intervention, nous nous retrouvons en présence d'un espace flou que non seulement les spécialistes du social ne comprendront plus, mais aussi et surtout l'utilisateur qui ne saura plus qui est son interlocuteur, quelle est sa mission, sa fonction, ou son mandat. L'effet pervers étant le repli sur soi, la perte d'identité, voire le corporatisme.<sup>45</sup>

La question des compétences est centrale dans l'action sociale, elle est primordiale pour la prévention spécialisée.

En effet, peut être là plus qu'ailleurs, la confusion des sphères privées-professionnelles est à l'œuvre à chaque moment du travail.

C'est en 1996, qu'une vaste étude commandée par PROMOFAP au Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie, CREDOC, fut réalisée sur ce thème.

Le but de cette étude, présentée en deux parties distinctes mais complémentaires, a permis un travail de prise de conscience, autant en interne auprès des responsables que des personnels éducatifs eux-mêmes, qu'en externe auprès des partenaires institutionnels, des organismes financeurs mais aussi auprès des politiques en charge de ce secteur, des compétences multiples mises en œuvre par les acteurs de prévention spécialisée.

*« L'objectif final de ce travail visait à produire un outil de diagnostic de l'état des compétences actuelles des professionnels de la prévention spécialisée, outil utilisable ensuite par les acteurs dans une perspective de développement de nouvelles compétences et de formation. Cette approche en termes d'emploi/métier centrée sur une analyse des pratiques professionnelles effectives a permis de construire ce que sont actuellement, dans leur diversité et dans leurs similitudes, les compétences mises en œuvre par la prévention spécialisée. »<sup>46</sup>*

Pour ce qui m'intéresse dans ce mémoire, c'est précisément ces compétences spécifiques qui permettent, dans l'action partenariale, de constituer un réseau d'acteurs locaux.

Si celles-ci nécessitent des compétences attachées à la personne, savoir être et qualité personnelles de relation humaines, elles exigent de posséder un certain nombre de savoirs et à mon sens ce sont celles qui en requièrent le plus.

---

<sup>45</sup> MONDOLFO P. *Repenser l'action sociale, missions, moyens, méthodes*. Paris : Dunod, 1998, p 67

L'action partenariale implique le développement de compétences techniques de deux types :

- χ une capacité à analyser finement des problèmes rencontrés par les jeunes avec les réponses possibles en local c'est à dire à chaque problème, une solution.
- χ Le second type concerne la gestion du travail en collectif et nécessite également des compétences dans le domaine relationnel.

C'est ce mélange savant de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de qualités personnels qui permet la mise en place d'un véritable travail de réseau de partenaires.

Face à la pénurie de travailleurs sociaux<sup>47</sup>, ma principale préoccupation est de repérer, dans le parcours quelquefois atypique des candidats, la présence d'expériences sur lesquelles pourront se fonder les bases de compétences minimales permettant non seulement une pratique éducative digne de ce nom mais aussi une pratique de travail partagé.

Ma responsabilité est de veiller, par la mise en place d'une politique de formation dynamique, à ne pas concourir à une déqualification générale du secteur débouchant sur un travail social sans travailleurs sociaux qualifiés, mais bien d'apporter les savoirs manquants par des apports de formation multiples.

C'est la combinaison entre compétences et qualification qui crée le lien explicite avec le recherche de la qualité des prestations.

*« C'est l'un des enjeux de l'élaboration de référentiels que de contribuer à faire entrer les compétences dans les qualifications et réciproquement. »<sup>48</sup>*

La formation continue qualifiante en est un des éléments, il n'est pas le seul. J'ai mis en place des formations, en interne, qui par des apports thématiques, améliorent les compétences des salariés. Le travail de réseau mis en place m'a permis, là aussi, d'organiser des formations sur sites que je développerai au chapitre suivant.

Cette pénurie m'oblige, comme la quasi totalité de mes collègues de l'action sociale tout secteur confondus, à embaucher « par défaut » des professionnels « faisant fonction ». Je considère que cette situation, que j'espère passagère, doit être appréhendée non pas comme

---

<sup>46</sup> « *La prévention spécialisée aujourd'hui : situations professionnelles et compétences* » sous la direction de Patrick Dubéchet, collection des rapports, n° 170 septembre 1996 CREDOC

<sup>47</sup> article ASH n°2280 du 11 octobre 2002 de la directrice générale de l'action sociale Mme Léger Sylvianne sur la pénurie des travailleurs sociaux

<sup>48</sup> JAEGER M et BAUDURET JF. Rénover l'action sociale et médico-sociale, histoire d'une refondation. Paris, Dunod. 2002, p193.

un frein mais comme un défi à la complexité qui m'oblige à me « surpasser » et à inventer des solutions permettant la permanence de l'action.

Elle permet d'ouvrir ce secteur à des compétences réelles multiples et diversifiées. Elle pousse le directeur que je suis, à l'expérimentation et à l'innovation, revivifiant ainsi non seulement les acteurs mais aussi les prises en charge.

### **3.3.4 Mutualiser, coordonner celles-ci**

Si la gestion des ressources humaines c'est anticiper sur les besoins de demain et prévoir l'avenir, ces embauches « par défaut » nécessitent, plus que tout autre, de favoriser l'adaptation des compétences des salariés aux évolutions des besoins, de développer des formations répondant aux besoins identifiés, de favoriser la qualification des personnes, de favoriser leur mobilité et d'améliorer l'état des savoirs.

Pour ce faire, j'ai engagé le conseil d'administration dans une politique dynamique et volontariste en développant la formation qualifiante.

Les trois salariés, pour lesquels l'association bénéficie d'allégements de charge dues au statut « emploi-jeune », sont rémunérés sur la grille « candidat élève éducateur » et font partie, à ce titre, des équipes éducatives. Ils occupent donc des fonctions éducatives reconnues statutairement et seront en formation d'éducateur spécialisé dès septembre 2003.

Cinq salariés titulaires sur dix ont bénéficiés d'une formation d'éducateur spécialisé en situation d'emploi dont trois par le biais du « dispositif expérimental de formation » mis en place par le centre de formation CEMEA d'Aubervilliers.

Parallèlement, je favorise le départ en formation dans le cadre de module « prévention spécialisée et travail de rue » élaboré par le CNLAPS qui permet une initiation à cette pratique spécifique.

En outre, j'insiste pour que chacun des salariés de l'association soient inscrits dans le réseau institutionnel créé pour réfléchir et répondre aux besoins repérés autour de problématiques identifiées tel que et entre autre : l'accès aux logement des jeunes, santé, toxicomanie, violences faites aux femmes, prévention des abus sexuels.

Associer les salariés à la réflexion et à la concrétisation d'actions est pour moi indispensables. *« C'est, en matière de contenu de la pratique, la reconnaissance de*

*compétences variées, la capacité à trouver « sa place », les responsabilités confiées et l'autonomie accordée par la direction qui permettent la fidélisation des équipes »<sup>49</sup> .*

C'est le gage de l'association qui, les positionnant tous comme co-acteur, permet non seulement à chacun d'appréhender un ensemble de facteurs inter-agissant sur leur propre travail, mais aussi permet une fidélisation du personnel. C'est cette démarche que J.M MIRAMON appelle « *une citoyenneté d'émancipation* » qui est : « *la possibilité de connaître et d'agir personnellement et collectivement sur ses propres conditions d'existence. Elle serait ainsi la capacité à être acteur effectif de la vie économique, sociale et politique dans son travail, son lieu de résidence, sa cité, son pays.* »<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> « *Les difficultés de recrutement et de fidélisation du personnel éducatif en prévention spécialisée* » étude du CODEPRE (COnseil DEpartemental de PREvention des Yvelines), sous la direction de Patrick Dubéchet, 2001

<sup>50</sup> MIRAMON J.M, PATURETJ.B, COUET D. *Le métier de directeur. Technique et fiction*. Paris : ENSP, 2001 p 113

## **4 - DIFFERENTS DISPOSITIFS MIS EN PLACE**

Pour éclairer mon propos, il m'apparaît important de développer quelques réalisations concrètes donnant sens à ce travail de réseau. Elles sont obligatoirement multiformes, puisque le travail de réseau traverse l'ensemble des actions mises en place par l'association.

J'ai retenu trois registres qui, comme toutes les typologies, doivent permettre d'appréhender la multiplicité des champs d'action possibles. Ces trois registres ne sont pas étanches entre eux mais se complètent, s'entrecroisent, s'additionnent. C'est donc plus par nécessité de compréhension et de lisibilité que j'ai retenu ces trois sous chapitres.

Par contre, l'ensemble de ce travail de réseau repose sur la volonté affichée par l'association d'être moteur d'une communauté d'esprit et d'intérêts, d'un partage et d'une reconnaissance des spécificités de chacun.

Pour ce faire, je suis en contact très régulier avec l'ensemble des responsables des services et associations multiples intervenant sur nos secteurs, A.S.E, P.J.J, assistantes sociales de secteur, services d'A.E.M.O, P.M.I, principaux de collèges et responsables de Z.E.P, chargés de mission contrats de ville, mouvement pour le planning familial, etc.

C'est avec eux que j'organise régulièrement des rencontres d'équipes permettant échange et partage.

C'est grâce à ces liens ténus que des actions collectives peuvent voir le jour.

### **4.1 ACTIONS PARTENARIALES**

#### **4.1.1 Formations sur site par thématique, toxicomanies, Afrique conseil, violences faites aux femmes.**

C'est lors de nos échanges qu'est apparu la nécessité de sensibiliser, conforter et améliorer les connaissances des professionnels confrontés tous, dans leur pratique, à des problématiques récurrentes et identiques.

C'est ainsi que nous avons retenu ces deux dernières années trois thématiques, qui nous ont permis d'élaborer des outils de formation sur site améliorant les savoirs en créant, par effet induit, une culture commune et un réseau d'acteurs locaux.

C'est à partir des difficultés constatées et repérées en termes de manque par les équipes en contact avec les usagers que nous avons organisé ces formations dans le but non seulement d'améliorer les compétences de chacun mais surtout d'organiser par mutualisation une réponse locale adaptée.

En effet, le but recherché n'est pas de former des spécialistes mais bien de créer du lien par la mise en place d'un réseau pérenne qui tirera sa cohésion non des fonctions spécialisées mais d'un partage, d'une mutualisation, d'une information partagée, qui conduit au développement de liaisons horizontales.

C'est cette transversalité qui constitue ce que j'appelle le réseau ouvert non hiérarchisé qui se forme en dehors des institutions établies lorsque des professionnels s'organisent pour changer ou améliorer quelque chose ensemble et de manière non bureaucratique.

Le bénéfice est, outre l'amélioration des compétences de chacun, l'amélioration des réponses faites aux usagers, à ce titre, la récompense où intérêt mutuel de chacun est autant éthique que professionnelle.

Ces formations ont été réalisées en utilisant le plus possible les ressources existantes, si ce n'est sur la ville, au moins sur le département. Nous avons la chance d'avoir sur celui-ci un ensemble de professionnels réputés autant pour leurs qualités et compétences que pour leurs engagements. Utiliser les ressources locales, c'est constituer, là aussi, un maillage opérationnel et permanent, c'est co-agir localement et permettre l'amélioration des réponses.

Ces trois formations ont été investies par un ensemble multiple et varié de professionnels.

Pour la formation « toxicomanies », les organismes suivants étaient représentés : éducateurs de l'ASE et de la P.J.J, assistantes sociales de secteur, infirmière et assistante sociale scolaire, police municipale, police nationale, animateur de centre socioculturel, correspondant de la mission locale, éducateur de prévention spécialisée, agent d'accueil mairie, conseiller d'éducation scolaire, puéricultrice et médecin de P.M.I, agent d'accueil du centre municipal de santé, responsable des centres de loisirs municipaux, personnel du CCAS, pour un total de 25 participants.

La formations « violences faites aux femmes », en plus des services cités ci-dessus, a été ouverte à toutes les personnes pouvant être en lien avec des femmes ou jeunes filles subissant des violences, c'est à dire : les gardiens d'immeuble, les enseignants de la maternelle aux lycées, les associations accueillant du public (sport, alphabétisation), le service R.M.I, les agents d'accueil, les employés municipaux, les élus municipaux, les amicales de locataires.

Enfin, la formation « Afrique-conseil » qui s'attachait à comprendre et donc améliorer la prise en charge d'un public spécifique d'immigration d'Afrique noire, a permis à un ensemble de professionnels de comprendre, à partir de l'analyse de faits concrets apportés par eux même, comment leurs attitudes ou leurs modes de réponses pouvaient provoquer une confusion néfaste.

A titre d'exemple, je retiens la perplexité de certains enseignants quand ils apprirent que pour certains pères africains, la transmission par leur propres enfants d'une convocation, dans le cahier de correspondance, d'un autre adulte faisant autorité, était considéré comme insultante et rabaissait l'autorité du père vis à vis de son enfant.

Ainsi ils comprirent pourquoi ils avaient du mal à rencontrer les pères.

Le simple fait d'envoyer un courrier par exemple, afin que le message ne transite pas par l'enfant lui-même, suffisait à réduire les incompréhensions.

Ces trois formations ont répondu à toutes nos attentes. En effet, elles ont permis de créer des passerelles entre les services, l'ensemble des personnes ayant bénéficiées de celles-ci ont maintenues les contacts et par un effet « tâche d'huile » participent avec leurs collègues de service à la construction de réponses locales.

#### **4.1.2 Commissions jeunes, commission des poly-suivis, coordination sociale.**

Trois villes, trois noms, une entité identique, une réponse commune.

Ces commissions regroupent les trois services du conseil général, aide sociale à l'enfance, assistantes sociale de secteur, protection maternelle et infantile et de façon moins régulière, les services de la protection judiciaire de la jeunesse.

L'élaboration du schéma départemental conjoint de protection de l'enfance a été dans sa phase diagnostic un facteur déterminant et important sur lequel je me suis appuyé pour impulser l'idée d'une coordination permettant d'organiser un travail partagé localement.

En effet le premier constat retenu par l'ensemble des participants actifs était justement le manque de coordination des services et acteurs de terrain, l'occasion était trop belle pour ne pas la saisir.

La volonté départementale s'est exprimée dans ce sens dans les préconisations retenues :

*« Favoriser une coordination des acteurs en développant des actions de prévention (...), éviter la superposition des dispositifs (...), dépasser les clivages professionnels (...), élargir les réseaux en facilitant les rencontres pluri-institutionnelles (...), encourager les projets entre professionnels. »<sup>51</sup>*

---

<sup>51</sup> « Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance, ASE, PJJ, de Seine St Denis » septembre 2000, direction de la communication, Conseil Général.

Quand la commande publique prend en compte les constats relevés par les professionnels de terrain et les inscrit dans ses missions, elle pérennise en l'officialisant une pratique, il en va ainsi des politiques sociales.

Ces groupes se sont fondés sur la notion du travail partagé. Pratique indispensable et nécessaire à toute prise en charge, cette notion de travail partagé implique la notion de secret partagé, notion qui n'a ni existence légale, ni existence réglementaire.

Si l'ensemble des professionnels est soumis, chacun à leur niveau, au secret professionnel soit par mission, pour les éducateurs de prévention spécialisée, soit par fonction, pour les assistantes sociales,<sup>52</sup> cette pratique du secret partagé reste une vraie difficulté qu'il ne faut pas occulter.

En effet, si chacun doit se savoir et se sentir soutenu par sa hiérarchie, chaque professionnel s'engage personnellement dans une pratique où il doit, à tout moment, gérer les risques de cette pratique mutualisante.

Le respect des usagers et les fondements éthiques, même s'ils ne sont pas inscrits et répertoriés dans un code,<sup>53</sup> encadrent nécessairement cette pratique et permettent, en le interpellant régulièrement, de donner sens, pour chaque acteur, de l'importance de sa mission spécifique.

Cet effet induit réintroduisant des valeurs est bénéfique pour les professionnels qui ainsi sortent d'une vue mécaniste et technicienne. Il positionne aussi chaque responsable comme l'élément garant des principes réfléchis et édictés ensemble. Enfin, il réintroduit les valeurs fondamentales de respect et de droit des usagers qui fonde l'ensemble du travail de l'action sociale.

A ce jour nous n'avons eu à subir qu'une seule dérive malheureusement provoquée par l'organisation spécifique des instances judiciaires de Seine St Denis.

En effet, la confusion des rôles et des missions de celles-ci aurait pu provoquer un réel problème heureusement maîtrisé par le réseau constitué localement.

C'est un délégué au Procureur de la République, non magistrat, contacté par un éducateur de l'association mandaté par le réseau qui, croyant s'adresser à un juge pour enfant, lui a transmis par téléphone certains éléments afin qu'il puisse prendre une mesure adéquate et adaptée face à une situation.

---

<sup>52</sup> ROSENCZVEIG J.P et VERDIER P. *Le secret professionnel en travail social*. Paris : éditions Jeunesse et Droit, Paris, 1996.

<sup>53</sup> « *Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux* » Conseil Supérieur du Travail Social. éditions ENSP, collection rapport du CSTS, 2001.

Celui-ci, outrepassant son devoir de réserve, à révélé à la famille des renseignements d'ordre privé qui lui avait été confiés sous le sceau du secret partagé.

La situation familiale complexe, connue et prise en charge conjointement par une assistante sociale de secteur, un éducateur de prévention, les services de PMI et un éducateur de l'ASE aurait pu pâtir de cet état de fait et annuler ainsi tout le travail de maillage organisé autour de cette famille.

Par contre, elle nous a permis de prendre conscience de la difficulté pour certains professionnels de comprendre les rouages du circuit judiciaire. Nous en avons profité pour rencontrer nos collègues du Service Educatif Auprès du Tribunal, SEAT, qui nous ont organisé une formation sur site avec rencontres des magistrats, des procureurs, des délégués précisant les rôle et fonction de chacun.

Cette rencontre a permis à chacun de se présenter et d'expliquer là aussi ses missions et le mode de fonctionnement local créant ainsi l'émergence d'un autre réseau possible.

Gérer les risques, c'est organiser la prévention des situations de risques. Prévenir les risques c'est les prévoir. Puisqu'ils avaient été parlés en réunions, puisque chacun avaient pu exprimer ses craintes, ses réticences, cette situation a été maîtrisée par l'ensemble des partenaires investis de manière responsable et volontaire dans le réseau.

## **4.2 ACTIONS SUR LE TERRAIN**

Si les deux thématiques précédentes répondaient plus à la nécessité de coordonner les services et les professionnels, cette coordination permet la réalisations d'actions collectives conjointes répondant à une véritable action de prévention en amont auprès d'un public touché par l'exclusion.

J'ai retenu deux actions significatives construites pour introduire la notion de droit des usagers et d'amélioration de leur connaissance favorisant une socialisation citoyenne.

### **4.2.1 Journée mondiale des droits de l'enfant**

La journée mondiale des droits de l'enfant est hautement symbolique. Elle permet aux professionnels de l'enfance et de la famille, en se saisissant de cette opportunité, de réintroduire, dans leur discours et leur pratique, la fonction républicaine du Droit. La France a ratifié cette Convention et l'ensemble des services départementaux et associations délégataire de service public sont invités à s'investir sur cette thématique.

J'ai donc engagé notre association dans une dynamique partenariale en demandant à mes équipes d'utiliser leur réseau local en vue de réaliser un ensemble de manifestations autour de cette journée, en essayant au maximum d'inclure une participation dynamique des jeunes eux-mêmes.

Pour ma part j'ai contacté l'ensemble des responsables de circonscription des services départementaux pour les associer à ces réalisations, ASE, PMI, assistantes sociales de secteur. C'est ce groupe initiateur qui avec l'aide des services communication du Conseil Général, a organisé les premiers groupes de pilotage des droits de l'enfant.

C'est à partir de réalisations assez festives que nous avons pu réunir un ensemble hétérogène d'acteurs intervenants sur les villes. A ce jour, ce partenariat est organisé en réseaux ressources qui tout au long de l'année se mobilisent sur le thème des droits et devoirs des enfants et des jeunes.

Outre les quatre membres fondateurs, PMI, ASE, assistantes sociales et équipes de prévention spécialisée, ils sont constitués par un ensemble de professionnels agissant sur les villes : centres de loisirs, éducation nationale, centres socioculturels, maisons de quartier, services jeunesse municipaux, associations de quartiers.

Cet ensemble de partenaires issus d'horizons différents permet la mutualisation des moyens sans lesquels rien ne pourrait se faire, très vite les rigidités fonctionnelles des services publics auraient pu annuler cette dynamique.

En effet, l'habitude des financements croisés et multiples dans laquelle évoluent les associations d'actions sociales telles que la nôtre est une grande inconnue pour nos collègues de l'action sociale publique.

Je me souviens de notre première réalisation commune où aucun financement spécifique n'avait été demandé et où nous devions avec notre simple bonne volonté et nos propres ressources, organiser l'action choisie.

Nous avons décidé, en collaboration avec les centres de loisirs, d'organiser un lâché de ballons où chaque enfant accrochait un message pour un autre enfant avec une distribution de friandises. Comble pour une action tournée vers et pour les enfants, pas de budget pour l'achat des ballons et des bonbons, c'est donc notre association qui a pris en charge sur son budget qui lui permet souplesse et autonomie, l'achat de ceux-ci.

En effet, aucun partenaire institutionnel n'avait de régie lui permettant cette autonomie dans l'action, chacun d'entre eux a fait parvenir une lettre de remerciement à l'association que je me suis fait une joie de glisser en annexe du bilan d'activité.

Par la suite, c'est notre association qui, grâce à son savoir-faire, a élaboré les demandes de subvention pour les actions suivantes auprès de divers organismes tels que les contrats de ville, délégation départementale de la jeunesse et des sports, ou les municipalités.

#### **4.2.2 partenariat avec les collèges : les interventions sida et toxicomanies, relations garçons-filles, prévention des abus sexuels, les espaces de parole.**

Ma volonté d'engager l'association dans une vraie politique de prévention précoce s'est forgée non seulement par les constats effectués en interne par les équipes éducatives, mais aussi par ceux réalisés par nos partenaires.

Sans que la totalité des dérèglements de la vie sociale soit imputable à l'éducation, nous sommes amenés trop souvent à reconnaître que, pris à la base, certains parcours de décrochage ou de désocialisation étaient déjà repérés par une déscolarisation et un décrochage scolaire précoce, ce décrochage devenant patent pendant les années collégiennes.

Il était difficile de ma place de responsable de constater sans agir, et de voir les équipes éducatives engluées dans des prises en charge de jeunes adolescents sortis du système scolaire sans qualification et sans diplôme, dans une démarche plus curative que préventive, sans pouvoir leur donner les moyens de palier cet état de chose.

Bien sûr, nous, avons comme d'autres, mis en place des actions d'aide aux devoirs personnalisées, y compris à domicile, pour les plus en difficultés qui, du fait de leur comportement « asocial », ne pouvaient rejoindre les dispositifs de soutien scolaire existant.

Bien sûr nous avons travaillé à améliorer les relations enfants-parents et parents-collégiens par la mise en place de diverses actions d'accompagnement, de soutien, de médiation.

Bien sûr, j'ai rencontré les responsables des missions locales avec qui nous travaillons en étroite collaboration et avec qui nous avons imaginé des solutions de partenariat pour les situations individuelles, en adaptant ensemble, les accompagnements dans les programmes TRAJET d'ACCès à l'Emploi, TRACE, imaginés pour les jeunes les plus en difficultés, ensemble nous avons constaté que même ce programme spécifique créait de l'exclusion pour les plus fragiles.

Bien sûr nous avons impulsé une coordination de l'ensemble des partenaires qui a permis pour un certain nombre de jeunes le maintien scolaire ou l'orientation sur des circuits de formation tels que l'apprentissage et les contrats de qualification.

Mais l'ensemble de ces prises en charge, pour efficace qu'elles soient, ne permettaient pas de stopper le flux des jeunes « décrocheurs ».

C'est ainsi que s'est forgé pour moi la nécessité d'un travail de collaboration avec les collèges permettant non seulement de répondre à l'urgence, exclusion, conseil de discipline, mais d'avoir, par une action plus préventive, prise sur les évènements.

La difficulté réside principalement, avec l'Education nationale, à l'accès dans les établissements scolaires. Le deuxième point, c'est de faire accepter à l'équipe enseignante une collaboration qui nécessairement doit leur apporter dans un premier temps un bénéfice qui permettra ensuite la mise en place d'un partenariat non pas de substitution, mais de mutualisation.

Pour ce faire, j'ai sensibilisé les partenaires des réseaux existants afin qu'ensemble nous propositions quelques actions ciblées en faveur des collégiens. Je me suis appuyé, dans un premier temps, sur les compétences des infirmières et assistantes sociales scolaires, professionnels de première ligne au référentiel métiers proche des nôtres, qui ont été intégrées dans les divers groupes de travail évoqués plus haut

C'est ainsi que nous avons élaboré des actions dites de prévention que nous avons présentées, grâce à elles, aux principaux de collèges. Nous avons constitué un véritable pôle ressource local qui, en se mettant à leur disposition, nous a permis d'entrer dans les établissements.

Dans un premier temps, les thématiques retenues ont été, bien sûr, celles qui les intéressaient prioritairement. C'est la journée mondiale de lutte contre le SIDA qui nous a offert notre première occasion d'intervenir auprès des collégiens des classe de troisième et de quatrième.

Ces interventions ont été réalisées avec des professionnels locaux, qui ont accepté de se mobiliser dans un réel souci de prévention. Elles nous ont obligé à un travail de remise à niveau des connaissances de chacun réalisé en utilisant les compétences départementales d'organismes experts en la matière.

C'est en binôme, associant un professionnel de la santé, du médical ou du médico-social et un professionnel du social, éducateurs, assistantes sociales, animateurs socioculturels que nous avons choisi de nous présenter, en expliquant aux collégiens qu'ils pouvaient nous retrouver tout au long de l'année dans nos institutions respectives, présentes sur leur ville.

Cette première intervention ayant démontrée toute la pertinence d'un travail conjoint, nous a permis de resserrer les liens avec les principaux de collèges qui nous ont demandé de les aider à résoudre des problèmes de violence existant dans leurs établissements.

C'est ainsi que nous avons mis au point des intervention ayant pour thèmes les relations garçons-filles ou les situations d'abus sexuels.

Parallèlement, ils nous ont demandé d'intégrer les espaces de parole mis en place par les infirmières, les assistantes sociales scolaires et certains professeurs, qui se déroulent à raison de deux heures, deux fois par semaine.

Si j'ai accepté de répondre favorablement à cette demande c'est qu'elle permet aux éducateurs de l'association non seulement de rencontrer les équipes enseignantes et ainsi d'améliorer les rapports entre l'institution scolaire et l'environnement social en étant le vecteur entre le dedans et le dehors, mais aussi d'entrer en contact avec un ensemble de jeunes qui du fait de la sectorisation habitent obligatoirement sur notre territoire d'intervention, qui ne sont pas connus par nous et qui pourtant vivent peut-être des situations difficiles de décrochage scolaire.

J'ai ainsi anticipé, en ciblant notre action sur le public du Collège, ce qui était sensiblement différent du travail de prévention « classique », les nouvelles orientations départementales en matière de prévention spécialisée qui imposent dès 2002 un travail prioritaire auprès des 10-16 ans.

Cette anticipation place notre association comme élément moteur de changement. Avoir su anticiper la commande publique me permet d'envisager l'avenir de façon plus sereine et ne m'oblige pas, en terme de ressources humaines, à des transformations importantes. En effet, organiser un virage à 360° ne manque pas, dans une équipe éducative, d'apporter son lot de déstabilisation et de contraintes souvent néfastes aux usagers.

### **4.3 EXEMPLE D'UNE STRUCTURE NOUVELLE**

#### **4.3.1 l'ouverture d'un espace multi générationnel**

c'est lors d'une réunion du Conseil Communal de Prévention de la Délinquance, CCPD, qu'un agent de développement social travaillant pour un bailleur social privé, a exposé les craintes de ce dernier concernant le changement de caractéristiques de la population d'une petite cité jusque là sans histoire, située aux confins de notre secteur d'intervention.

Ce bailleur qui avait en charge jusqu'à présent le logement des agents de la SNCF s'est trouvé confronté à l'obligation, par la signature d'accords, de s'ouvrir aux contingents Préfecture et Commune concernant le relogement de familles nombreuses, monoparentales, issues de l'immigration.

Ce changement de population a transformé les données démographiques, rendant plus hétérogènes le groupe social ainsi constitué. Les changements les plus importants étant le nombre croissant d'enfants de moins de 15 ans présents dans la cité et la mixité ethnique et culturelle nouvelle.

C'est donc par souci de prévention que ce bailleur souhaitait une intervention en amont afin d'intervenir avant que des problèmes de cohabitation surviennent.

La demande d'aide, faite ce jour là à la municipalité, n'a pas reçu d'écho favorable, pour des raisons structurelles : pas de vote au budget municipal, et conjoncturelles : pas de personnel disponible, pas de locaux, programmation des financements contrat de ville épuisée.

C'est parce que notre projet associatif est placé entre curatif et préventif et après accord du conseil d'administration, que j'ai soumis à ce bailleur, notre proposition de participer à cette démarche de prévention en détachant pour une expertise de 6 mois, un nouveau poste éducatif. Dans ma logique de management dit participatif, qui pour moi correspond à une logique d'acteur, j'avais, à l'époque, proposé au conseil d'administration d'anticiper le passage aux 35 heures qui nous faisait en effet bénéficier, entre autre, d'un poste complémentaire à plein temps.

Ma proposition s'accompagnait d'une demande expresse, pour ne pas dire de condition suspensive, inclure le Maire, ses services ainsi que le chargé de mission du contrat de ville, à ce projet.

En effet, si d'un point de vue tactique, ma démarche permettait d'asseoir la professionnalité de l'association et son emprise locale, pour assurer la pérennité du projet, il fallait penser au relais institutionnel avant tout démarrage d'action.

Notre association n'a pas vocation, ni les moyens, et par principe (non institutionnalisation des activités), à gérer seule de multitude de projet. Notre proposition a retenu toute l'attention du maire de la ville et c'est en toute logique et avec le soutien de tous les partenaires que nous sommes entrés dans la phase d'expertise qui nous a été confiée.

Celle-ci a confirmé une certaine déliquescence du lien social mais pas de conflit inter-générationnel, j'ai donc proposé d'ouvrir un espace « multi-générationnel » au cœur de la cité, à l'image d'une maison de quartier ouverte à l'ensemble des habitants.

Après l'accord des trois parties, chacun a alors apporté sa contribution, le bailleur s'est occupé des locaux, des travaux de réhabilitation et d'aménagement, le maire a mis à disposition un poste d'animateur sous statut d'emploi jeune et a accepté d'en confier la charge à notre association. Pour notre part, nous avons mis à disposition un poste d'animateur sous statut d'emploi jeune, et utilisé le dispositif « adulte relais » réfléchi par la DIV et géré par les services de la préfecture, en embauchant une personne ressources habitant la cité. Le chargé de mission contrat de ville s'engageant, pour sa part, dans un soutien financier.

Notre association est devenue le maître d'œuvre pédagogique de cette espace, coordonné par un éducateur rompus au travail de réseau, intervenant sur la ville.

Le but de cet espace et la mission temporaire que j'ai proposée et qui a été acceptée est, en ouvrant celui-ci aux habitants, de favoriser l'émergence d'organisations, soit par la réactivation de l'amicale de locataire, soit par la création d'une association de quartier, afin que les habitants eux-mêmes, soutenus par les institutions, deviennent acteurs d'amélioration de leur environnement social, dans les trois ans à venir.

Seule la coordination et la mutualisation des moyens a permis la mise en place de cette action d'envergure, notre association en se positionnant comme élément moteur a, là encore, réussi à apporter une réponse réfléchie à des besoins recensés, faisant se rejoindre la demande sociale et la commande publique.

---

## CONCLUSION

---

2002, année qui marque le trentième anniversaire de la prévention spécialisée.

Pour les acteurs de prévention spécialisée, cet anniversaire ne tombe pas dans un climat des plus favorables. Le thème de la sécurité est prégnant et, malheureusement pour des professionnels attachés aux valeurs de l'éducation, central dans les discours politiques.

*« On n'entend parler que d'enfermement, de répression, de sécurisation, de tolérance zéro, d'interdit, de peines et de sanctions, jamais d'éducation ni de prévention. »*

*« On trouve normal de déployer trente policiers dans un quartier de 5000 personnes mais on se plaint que trois éducateurs de prévention spécialisée sur le même quartier coûtent trop cher. »*

*« On veut rendre illégal les attroupements de jeunes dans les halls d'immeuble mais on ne nous aide pas à monter un projet d'accueil dans un local sur le quartier. »*

Voilà des propos entendus lors des assises de la prévention spécialisée qui se sont déroulées à Marseille du 17 au 19 octobre 2002 en présence de plus de 2500 participants.

Pourtant, trente ans après son intronisation officielle, la prévention spécialisée suscite un regain d'intérêt.<sup>54</sup>

Au cœur des mutations sociales, placée à la croisée d'un ensemble complexe d'acteurs et de dispositifs multiples, la prévention spécialisée par ses capacités d'adaptation, de souplesse, d'expérimentation, d'innovation est capable d'agir dans une démarche dynamique de coordination et de mutualisation.

*« Le paradoxe de la prévention spécialisée est de travailler sur des jeunes pour lesquels tous les dispositifs ont échoués »<sup>55</sup>*

C'est pourquoi une réflexion est engagée au sein du CNLAPS sur le rapport existant entre l'éducateur de prévention spécialisée et l'environnement institutionnel, qui permettrait de rapprocher les jeunes des structures et institutions prévues pour eux.

---

<sup>54</sup> « La prévention spécialisée retrouve ses lettres de noblesse » Article A.S.H n°2282 du 25 octobre 2002. « La prévention spécialisée autrement, les clefs de l'avenir », le journal de l'action sociale, n°70 d'octobre 2002, dossier

<sup>55</sup> « Délinquance des jeunes, la république en danger », rapport du sénat, 2002

En effet, de plus en plus, c'est cette fonction de « rapprocheur » qui est réclamée à la prévention spécialisée, les partenaires locaux lui reconnaissant explicitement cette compétence. Lorsque le jeune peut trouver sa place dans un dispositif, lorsque les institutions prennent le relais, alors la prévention a rempli une bonne partie de sa mission.

Le CNLAPS, par son président, parle de « reliance »<sup>56</sup> dont l'étymologie serai la combinaison des termes lien, liant, lier, relier. Michel Autès, sociologue, évoque, lui, la notion « d'entre-deux ».<sup>57</sup>

C'est pourquoi la notion de partenariat est essentielle pour les usagers et par contre coup pour les professionnels eux-mêmes. Elle permet d'éviter à ceux-ci que cet « entre-deux » les positionnent dans des relations entre « marteau et enclume », (pas vraiment du côté des jeunes, pas vraiment du côté de l'ordre établi, situation la plus inconfortable pour un travailleur social.) mais favorise plutôt l'adaptation des jeunes aux institutions et des institutions aux jeunes.

C'est en faisant se rejoindre la demande sociale et la commande publique que s'inscrit la pertinence de l'action partenariale. Quand je décide de demander aux équipes éducatives de l'association, d'engager leur pratique éducative de proximité leur permettant d'entendre la demande sociale, dans une démarche participative de réseau, je leur permet d'agir sur la commande sociale et de participer ainsi à son évolution.

En effet, si les nouvelles orientations 2002/2006 du Département<sup>58</sup> ont pu déstabiliser certaines associations de prévention spécialisée qui, bien que constatant un rajeunissement des publics en difficulté, n'avaient pas anticipé ce changement en transformant leurs prises en charge, elle n'ont fait que renforcer et conforter notre association.

Celle-ci en adaptant volontairement ses pratiques aux évolutions constatées et en anticipant sur la prise en charge des plus jeunes, s'est placée comme élément moteur de transformation, affirmées dans ces nouvelles orientations départementales, valorisant ainsi le travail effectué par les équipes de terrain.

En effet, s'il est nécessaire dans le travail quotidien de proximité de conserver une certaine réserve qui concoure à la mise en place de relations de confiance avec les usagers, il est indispensable, au risque de maintenir ces populations dans un entre-deux qui les éloignerait du reste de la société, de les aider à renouer les fils si distendus avec tous les représentants de celle-ci.

---

<sup>56</sup> « *Auprès des jeunes dans la rue un engagement éducatif pour demain* » l'Harmattan 2002

<sup>57</sup> AUTES M. *Les paradoxes du travail social* . Paris : DUNOD, 1999. collection action sociale.

Le travail de réseau que j'ai mis en place et que j'ai placé au cœur du projet pédagogique, me permet d'annuler les sentiments de solitude et d'impuissance, dans lesquels se trouvent trop souvent, non seulement les éducateurs de prévention spécialisée, mais aussi l'ensemble des travailleurs sociaux.

En positionnant les équipes éducatives dans un ensemble construit, comme élément moteur d'une grande chaîne d'entraide, de solidarité, de coordination, de mutualisation, je participe à donner du sens aux actions, annulant du même coup les sentiments de toute puissance où d'impuissance de chacun.

Je ne suis pas surpris de l'écho toujours favorable que nous recevons de nos partenaires dans ce travail de mise en réseau, c'est à croire qu'il ne manquait qu'un élément dynamisant pour mobiliser les forces en présences.

La souplesse de notre fonctionnement, nos capacités à s'adapter aux situations même les plus complexes, notre statut associatif sûrement, nous permettent d'impulser une dynamique propice au travail partagé.

De plus, je suis persuadé que le travail de réseau améliore la lisibilité de nos actions. En effet, il est toujours difficile, malgré tous les efforts fournis pour élaborer des indicateurs et outils d'évaluation interne pertinents, d'évaluer soi même le travail réalisé. Le travail de réseau oblige à des évaluations et des diagnostics partagés, il conforte et rend plus objectivables les actions de l'association.

Ainsi, confortés et soutenus par nos partenaires, la fonction de « rapprocheur » dans laquelle j'ai engagé l'association me permet de m'appuyer sur l'ensemble du partenariat, institutionnel où non, pour légitimer notre présence et nos actions.

---

<sup>58</sup> extrait en annexes

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

### « LIVRES »

AUTES M. *Les paradoxes du travail social*. Paris : DUNOD, 1999. 313p. collection action sociale.

BAUDURET JF et JAEGER M. *L'articulation du sanitaire et du social*. Paris : DUNOD, 2000.172p

BAUDURET JF et JAEGER M. *Rénover l'action sociale et médico-sociale, histoire d'une refondation*. Paris : DUNOD, 2002. 320p.

CABIN P. *Les organisations, l'état des savoirs*. Paris : éditions sciences humaines, 1999. 412p. ouvrage collectif sous la direction de.

CHOPART JN. *Les mutations du travail social*. Paris : DUNOD, 2000. 303p. collection action sociale. ouvrage collectif sous la direction de.

DELIGNY F. *Graine de crapules suivis de : vagabonds efficaces et autres textes*. Paris : Dunod, 2000. 265p. collection enfance.

GOFFMAN E. *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*. Paris : éditions de Minuit, 2001. 175p

ION J. *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris : DUNOD 2000. 166p collection action sociale.

LEFEVRE P. *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : DUNOD, 1999. 305p

LE REST P. *La prévention spécialisée, outils, méthodes, pratiques de terrain*. Paris : L'HARMATTAN, 2001. 388p. collection éducateurs et prévention.

MIRAMON JM, COUET D, PATURET J-B. *Le métier de directeur, techniques et fictions*. Paris : édition ENSP, 1997, révisé en 2001. 272p.

MONDOLFO P. *Repenser l'action sociale, missions, moyens, méthodes*. Paris : DUNOD, 1998. 216p.

PAUGAM S. *L'exclusion, l'état des savoirs*. Paris : édition LA DECOUVERTE, 1996. 582p. ouvrage collectif sous la direction de.

RAYNAL S. *Le management par projet. approche stratégique du changement*. Paris : les éditions d'organisations, 2000. 259p. 2<sup>ème</sup> édition.

ROSENCZVEIG JP et VERDIER P. *Le secret professionnel en travail social*. Paris : éditions jeunesses et droits, 1996. 139p.

SAINSAULIEU R et LAVILLE JL. *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : éditions Desclée de Brouwer, 1997. 403p.

SALAS D. *Le tiers pouvoir, vers une autre justice*. Paris : éditions Hachette littératures, 1998. 291p

THEVENET A. *L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation*. Paris : éditions ESF, 1999. 430p. 13<sup>ème</sup> édition actualisée.

## **« REVUES, ACTES DE COLLOQUES, ETUDES ET RAPPORTS DIVERS, JOURNAUX SPECIALISES »**

« *Ethiques des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux* » collection rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, CSTS, éditions ENSP, 2001

« *Mutation, travail social et cohésion sociale* » actes du 3<sup>ème</sup> forum du travail social organisé par l'IRTS d'Aquitaine, 1997

« *Mutations de la société et travail social* » avis du conseil économique et social, 2000

« *Rencontres d'acteurs, politique de la ville et prévention spécialisée* » actes des journées organisées par le CNLAPS et la DIV à Versailles 78, septembre 1997

« *Prévention spécialisée, politique de la ville et développement communautaire* » étude réalisée par le conseil technique de prévention spécialisée ,1998

« *Pratiques actuelles d'intervention sociale et prévention spécialisée* » actes de la journée d'étude organisée par Promofaf îles de France, 1995

« *L'évaluation dans le champs de la prévention spécialisée* » étude réalisée par le Conseil Technique de Prévention Spécialisée, 1997

« *La prévention spécialisée, une démarche engagée* » fascicule édité par le Conseil Technique de Prévention Spécialisée, 1995

« *La prévention spécialisée en France* » fascicule édité par le Comité National de Liaisons des Associations de Prévention Spécialisée, 1998,

« *Une nouvelle ambition pour la ville, de nouvelles frontières pour les métiers* » rapport BREVAN-PICARD pour le ministre de la ville, Délégation Interministérielle à la Ville, 2000,

« *Bilan des 64 propositions du rapport de la commission des maires sur la sécurité* » conseil national des villes Direction Interministérielle à la Ville, 1992,

« *La politique de la ville* », centre de documentation du Conseil Général de Seine st Denis, 1993,

« *Politique de la ville, histoire et organisation* » de, A. Anderson et H. Vieillard-Baron, collection A.S.H étudiants, éditions ASH 2002,

« *Compétences en prévention spécialisée* » étude du CREDOC, 1996, collection des rapports, département évaluation des politiques sociales, Paris

« *Pour une convention nationale de la prévention spécialisée* ». actes des assises 2002 de la prévention spécialisée L'harmattan, 2002.152p. collection éducateurs et prévention.

Ainsi que les revues suivantes : Actualités Sociales Hebdomadaires, le lien social, le journal de l'action sociale, Travail Social Actualités,

---

## LISTE DES ANNEXES NON PUBLIEES

---

- χ tableaux INSEE du schéma départemental (annexe 1)
- χ schéma 1, du partenariat à la mutualisation, schéma 2, concernant le processus relatif à la cohésion des acteurs d'un projet (annexe 2)
- χ « *la prévention spécialisée, une action éducative dans la proximité* » extrait des orientations départementales de Seine St Denis en matière de prévention spécialisée 2002/2006 + tableau d'évolution des financements de la prévention spécialisée. (annexe 3)
- χ « *Proposition de cadre de références pour la prévention spécialisée* » Assemblée des Départements de France, extrait (annexe 4)
- χ « *la délinquance des jeunes, la république en danger* ».extrait du rapport du sénat, 2001 (annexe 5)