



**PILOTER L'ADAPTATION D'UN SERVICE DE PRÉVENTION
SPÉCIALISÉE EN RÉPONSE AUX ENJEUX NOUVEAUX DU
TERRITOIRE**

Côme PÉLISSIER

2010

cafedes



Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu aux jeunes et aux moins jeunes, aux collègues, aux bénévoles et à tous ceux avec qui j'ai appris à aimer la Prévention Spécialisée et ses valeurs.

Je tiens tout particulièrement à remercier Isabelle Champagne qui m'a permis de m'engager dans ce métier et de toujours le concevoir, quelles que soient les situations, dans le souci et le respect des autres et de moi-même.

Sommaire

INTRODUCTION	3
1. LA PRÉVENTION SPECIALISÉE	5
1.1 HISTOIRE ET ENJEUX	5
1.1.1 De l'ère des pionniers à l'arrêté de 72	6
1.1.2 Prévention Spécialisée et enjeux politiques	7
1.2 ACTION JEUNES	9
1.2.1. Origines et évolution de l'association	9
1.2.2. Une association fragilisée par une crise grave	10
1.2.3. Une remobilisation par étapes	12
1.2.4. Action Jeunes aujourd'hui	17
2. LES NOUVEAUX ENJEUX DU TERRITOIRE	24
2.1. Le territoire social	24
2.1.1. Le public de la Prévention Spécialisée et d'Action Jeunes	24
2.1.2. Le partenariat	34
2.2. Le territoire politique	37
2.2.1. Les communes	37
2.2.2. La communauté d'agglomération	41
2.2.3. Le Conseil Général	43
2.2.4. La Région	48
3. PILOTER L'ADAPTATION	53
3.1. Le projet comme moteur	55
3.1.1. Le projet associatif	55
3.1.2. Le projet d'établissement	57
3.1.3. Veiller à la cohérence globale	60
3.2. L'évaluation	61
3.2.1. Le suivi de l'action éducative	61
3.2.2. L'évaluation participative	64
3.3. L'ouverture sur l'environnement	66
3.3.1. Une stratégie territoriale élargie	66
3.3.2. Ouvrir nos outils aux partenaires	69
3.3.3. La participation du public	70

3.4. Une organisation et une politique de gestion des ressources humaines ajustées	71
3.4.1. Un nouvel organigramme.....	71
3.4.2. Une nouvelle répartition géographique des locaux	74
3.4.3. L'entretien individuel d'évaluation	75
3.4.4. La politique de formation.....	76
CONCLUSION	80
Bibliographie	83
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ACSE Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances
ADSEA : Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence
ALMS : Agent Local de Médiation Sociale
ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance
ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation Sociale et Médico-social
APR : Actions Prioritaires Régionales
ARS : Agence Régionale de Santé
ASE : Aide Sociale à l'Enfance
ASH : Actualités Sociales Hebdomadaires (revue)
BAETEP Brevet d'État d'Animateur Technicien de l'Éducation Populaire
BEPECASER : Brevet pour l'Exercice de la Profession d'Enseignant de la Conduite
Automobile et de la Sécurité Routière
BIJ : Bureau d'Information Jeunesse
CAF : Caisse d'Allocations Familiales
CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CLS : Contrat Local de Sécurité
CLSPD : Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance
CNIL : Commission Nationale Informatique et Libertés
CNLAPS : Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée
CROSM : Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Médico-Sociale
CTPS : Conseil Technique de Prévention Spécialisée
CVS : Circonscription de la Vie Sociale
DASS : Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DEES Diplôme d'État d'Éducateur Spécialisé
DEFA : Diplôme d'Études à la Formation d'Animateur
DEPA : Délégation Évaluation des Politiques et Audit
DIF : Droit Individuel à la Formation
ECHANIM : Échange -Animation
EPCI : Établissements Publics de Coopération Intercommunale
ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail
ETP : Équivalent Temps Plein
FARE : Fédération des Associations de la Route pour l'Éducation

FLIJ : Fonds Local d'Insertion Jeunes

HLM : Habitation à Loyer Modéré

HPST : Hôpital, Patients, Santé, Territoire (loi HPST)

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques

RSA : Revenu de Solidarité Active

UAPS : Union des Associations de Prévention Spécialisée

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et
Sociaux

URIOPSS : Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et
Sociaux

ZUS : Zone Urbaine Sensible

INTRODUCTION

Chef de service de l'association de Prévention Spécialisée Action Jeunes, j'ai la responsabilité depuis 2006 de deux équipes éducatives qui interviennent sur deux communes limitrophes, et d'une auto-école associative opérant en intercommunalité.

Le départ en retraite de l'actuel directeur est prévu pour fin 2010. Le conseil d'administration a décidé de me nommer à cette fonction et j'ai été missionné pour conduire, en lien avec le directeur actuel, les changements nécessaires à l'adaptation d'Action Jeunes au regard de l'évolution des enjeux propres à nos territoires d'intervention.

A ce titre, je participe depuis janvier 2009, à toutes les instances relevant de la fonction direction, aussi bien en interne qu'à l'externe. C'est de cette place que je présente, dans ce mémoire, la stratégie qui sera la mienne en tant que directeur d'Action Jeunes.

Depuis son officialisation en 1972, la Prévention Spécialisée a du faire preuve de souplesse et d'adaptabilité pour suivre des évolutions sociétales, répondre aux problématiques inédites des jeunes, et participer à la résolution de problèmes surgissant dans les quartiers en difficultés.

Elle a ainsi, bien souvent, dû créer des réponses inexistantes dans le milieu concerné. C'est d'ailleurs cette capacité créatrice qu'elle doit ses lettres de noblesse et la grande diversité des actions mises en œuvre.

Si sa plasticité, intrinsèque à sa nature, lui a permis de développer des approches et des actions variées tenant compte des spécificités des lieux où elle a été déployée, elle la rend également difficilement compréhensible de l'extérieur tant elle échappe à toute tentative de schématisation et systématisation.

Souvent interpellée sur son utilité, la Prévention Spécialisée doit aussi gérer les tensions entre commande publique et demande sociale, entre des missions de natures différentes comme celle d'établir une relation d'aide aux jeunes en difficulté, ainsi qu'à leurs familles, et les attentes d'une contribution plus franche à la prévention de la délinquance et au maintien de l'ordre public.

De nombreuses évolutions politiques et sociétales de ces dernières années sont venues bousculer la configuration de ses territoires d'intervention et questionner l'action éducative

de proximité que représente la Prévention Spécialisée, demandant à ses acteurs de repenser leur positionnement et leurs modalités d'intervention.

Sur fond de crise économique, de montée de la précarité et de préoccupations sécuritaires, la Prévention Spécialisée entre à présent, avec l'ensemble du secteur social et médico-social, dans les enjeux de la rationalisation budgétaire, des économies d'échelle et d'une société où risque zéro rime avec tolérance zéro.

Rime riche s'il en est mais ô combien révélatrice du durcissement des rapports sociaux et de l'écart qui se creuse entre les citoyens et ceux pour qui ce mot a perdu beaucoup de son sens.¹

Ce mémoire témoigne de l'importance que je porte, en tant que directeur d'une structure de Prévention Spécialisée, à l'analyse des façons dont la question sociale se pose aux différents niveaux de territoire et d'en mesurer les enjeux.

Il commence par un retour indispensable sur l'histoire de ce dispositif et celle de mon association, toutes deux nécessaires à la compréhension du contexte à partir duquel je compte piloter l'adaptation dont il est question aujourd'hui.

Je m'attacherai ensuite à dégager les enjeux propres aux territoires auxquels notre action est rattachée. L'observation et l'analyse des différentes forces et dynamiques en présence aux différentes échelles territoriales sont à la base de la stratégie de direction que je veux mettre en œuvre en ma qualité de directeur d'Action Jeunes. Ce sont les différents axes de cette stratégie que je développerai dans un troisième temps.

Je tiens à préciser que si le pilotage de la stratégie est de la responsabilité du directeur, ce dernier ne doit jamais perdre de vue qu'elle implique avec lui tous les acteurs de l'institution, des professionnels aux administrateurs en passant par les bénévoles de terrain, et qu'en définitive, ce sont les jeunes et leurs familles qui en sont les pierres d'angle.

Mon objectif est de permettre à Action Jeunes de répondre aux besoins du public tout en tenant compte de la complexité de ses territoires de rattachement.

¹ De manière générale, un *citoyen* est une personne qui relève de l'autorité et de la protection d'un État et par suite jouit de droits civiques et a des devoirs envers cet État. Chaque citoyen exerce à sa façon la citoyenneté telle qu'elle est établie par les lois et intégrée dans l'ensemble des mœurs de la *société* à laquelle il appartient. La citoyenneté est aussi une composante du lien social. C'est, en particulier, l'égalité de droits associée à la citoyenneté qui fonde le lien social dans la société démocratique moderne.

1. LA PRÉVENTION SPÉCIALISÉE

1.1 HISTOIRE ET ENJEUX

Près de quarante années après sa reconnaissance officielle par l'arrêté du 4 juillet 1972, la Prévention Spécialisée constitue encore aujourd'hui un mode d'action éducative privilégiée en direction des jeunes et des groupes de jeunes en voie de rupture, en risque de marginalisation ou déjà marginalisés.

Maillon de l'Aide Sociale à l'Enfance², la Prévention Spécialisée est très majoritairement déléguée aux associations. En effet, sur environ 350 services, plus de 95 % sont associatifs³. Elle mobilise près de 4000 éducateurs ou faisant fonction⁴.

Ce mode d'intervention fondé sur la construction d'une relation de confiance avec les jeunes, est déployé aujourd'hui sur des territoires variés aux configurations souvent complexes, auprès de publics de plus en plus diversifiés.

Un retour sur l'histoire est nécessaire pour comprendre les enjeux qui ont accompagné les évolutions de la Prévention Spécialisée depuis ses origines. Il nous permettra de mieux situer la place qu'elle occupe aujourd'hui au sein de l'action sociale.

Il sera également l'occasion de mettre en lumière ses liens étroits avec un environnement auquel elle n'a jamais cessé de s'adapter, dans l'unique objectif de toujours soutenir les jeunes et les familles les plus en difficulté.

Dans un deuxième temps, je m'attacherai à l'histoire d'Action Jeunes et à ses spécificités d'association gestionnaire d'un club de Prévention Spécialisée.

² En 2007, au plan national, le budget de la Prévention Spécialisée représentait un peu plus de 4% du budget de l'Aide Sociale à l'Enfance. Source : *La protection de l'enfance*, rapport thématique de la cour des comptes, 2009, La documentation française, p 6

³ *La Prévention Spécialisée : enjeux actuels et stratégie d'action*, Rapport du Groupe de travail interinstitutionnel sur la Prévention Spécialisée, janvier 2004, 89 p.

⁴ Plus d'un tiers des quelques 4000 intervenants en Prévention Spécialisée n'ont pas de diplôme d'Etat en travail social, notamment du fait de difficultés de recrutement. Source: Mission sur la prévention de la délinquance des mineurs et jeunes majeurs, *Prévenir la délinquance des jeunes : un enjeu pour demain*, Rapport d'étape remis le 18 février 2010 à Monsieur le Secrétaire d'Etat à la Justice, p 37

1.1.1 De l'ère des pionniers à l'arrêté de 72

La Prévention Spécialisée trouve ses fondements dans l'après deuxième guerre mondiale, dans une volonté partagée d'inventer d'autres réponses que judiciaires ou répressives à la délinquance d'une jeunesse confrontée à des phénomènes de bandes ou d'errance.

Dès 1945, l'ordonnance du 2 février a ouvert la voie. En instituant le juge des enfants et l'Éducation Surveillée qui deviendra la PJJ, en donnant la priorité à l'éducatif sur le répressif, elle pose "l'éducabilité" du mineur comme principe de la prise en charge de l'enfance délinquante.

Dans cette période de reconstruction, de nombreuses initiatives vont fleurir, portées par des militants associatifs, issus de la société civile et de l'éducation populaire, de la magistrature pour enfants, de l'éducation spécialisée, de la pédopsychiatrie.

Elles se traduisent par l'organisation de chantiers ou d'activités en direction des jeunes désœuvrés, en danger ou dangereux, dont la rue est le terrain de jeu et de vie. L'enjeu est de répondre à l'urgence des situations de marginalisation de la jeunesse, là où elle se trouve.

Parallèlement, les pouvoirs publics attendent, quant à eux, une réduction de la délinquance, notamment par le contrôle d'une jeunesse hors normes.

C'est une période d'expérimentations visant à renouer avec à cette jeunesse qui se défie des adultes et des institutions. D'une expérience à l'autre, les objectifs varient. Pour certains, il faut s'attacher à réparer le lien rompu entre le sujet et les institutions. Pour d'autres, il s'agit avant tout de protéger ces jeunes dont la situation est considérée comme le symptôme d'une pathologie sociale. On trouve dans ces actions développées sur les territoires de vie des jeunes, avec le souci d'établir de nouveaux modes de relation éducative, les racines de ce qui deviendra la Prévention Spécialisée.

Du fait de ses origines militantes et bénévoles, ce mode d'intervention, basé sur des initiatives locales, se développe d'abord sans cadre juridique et financier précis.

L'ordonnance du 23 décembre 1958 marque le regroupement de toutes les dispositions relatives aux mineurs en danger non délinquants. C'est la naissance à l'Assistance Éducative qui va amener les juges des enfants à s'intéresser et à soutenir le développement des clubs et équipes de prévention.

Le fait que ces actions, la plupart du temps non institutionnalisées, incitent les jeunes à rechercher l'intégration plutôt que la marginalisation retient également l'attention des pouvoirs politiques.

A l'aube des années 1970, si les équipes et clubs de Prévention sont reconnus, ils ne sont pas assurés de leur financement. Aussi, les Pouvoirs Publics, d'une part, les Associations d'autre part, vont développer des démarches convergentes, afin d'étayer financièrement la légitimité acquise par la Prévention Spécialisée.

En 1970, la prévention quitte le giron de la Jeunesse et des Sports, pour être rattachée au ministère de la Santé et plus particulièrement au secteur de l'Aide Sociale à l'Enfance. C'est l'arrêté ministériel du 4 juillet 1972 relatif aux Clubs et Équipes de Prévention qui marque la reconnaissance officielle de la Prévention Spécialisée et de ses principes d'actions qui la distinguent des autres interventions sociales et éducatives (non mandat, libre adhésion, non institutionnalisation, anonymat, partenariat)⁵. Il confirme les objectifs et la démarche de prévention comme action éducative.

Cet arrêté institue le Conseil Technique des Clubs et Équipes de Prévention Spécialisée qui sera chargé de donner « 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 »⁶.

1.1.2 Prévention Spécialisée et enjeux politiques

A partir de cette date, le nombre des Équipes de Prévention Spécialisée croît dans toute la France. On assiste au doublement du nombre de clubs qui passent de 263 en 1973 à 565 en 1983. Dans la même décennie, les problématiques de la jeunesse évoluent. Le passage de la majorité à 18 ans, les bouleversements de l'institution familiale et la crise économique liée au premier choc pétrolier modifient les parcours et les modalités d'insertion professionnelle des jeunes.

En 1983, la loi de décentralisation du 22 juillet donne aux élus départementaux la responsabilité de l'action sociale et de l'aide sociale à l'enfance.

La loi du 6 janvier 1986, adaptant la législation sanitaire et sociale au transfert de compétences en matière d'aide sociale et de santé, confie dans son article 45 (qui correspondait à l'article 45 du Code de la Famille et de l'Aide Sociale) :

- aux départements le soin de participer « dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, aux actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles ».
- et aux Présidents des Conseils généraux « l'habilitation des organismes publics ou privés menant des actions de Prévention Spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu » (2° de l'article 45).

⁵ Ces principes sont détaillés en annexe 1

⁶ Article 2 de l'arrêté du 4 juillet 1972, Journal officiel du 13 juillet 1972.

Un arrêté du 11 mars 1986 reconfigure le Conseil Technique des Clubs et Équipes de Prévention (CTPS), en prenant le soin de doubler le nombre de ses membres et en précisant sa composition. Ces modifications suppriment néanmoins tacitement l'instance départementale de contrôle technique des clubs de Prévention que constituait la section spécialisée du Conseil Départemental de protection de l'enfance. Les Conseils généraux pallient à ces effets en assurant un contrôle administratif et financier par l'intermédiaire de leurs services.

Après une période d'expectative et de stagnation, d'injonctions parfois contradictoires, les élus se sont progressivement approprié cette compétence.

Ils ont mieux compris en quoi la Prévention Spécialisée a à voir avec l'ensemble des préoccupations sociétales actuelles et comment sa mise en œuvre et son efficience ne peuvent se concevoir et s'observer qu'à un niveau local et sur un territoire limité.

Une nouvelle étape s'engage à partir des années 1990.

A l'inverse des premières décennies, les créations nouvelles sont maintenant et de façon majoritaire le fait des élus qui, néanmoins, s'appuient sur le fait associatif pour mettre en œuvre cette action complexe qui réclame de la souplesse et une certaine distance institutionnelle. La Prévention Spécialisée se retrouve dans un contexte de préoccupations et de sollicitations paradoxales.

D'une part, les Conseillers Généraux en comprennent mieux la singularité et les contraintes, et reconnaissent les savoir-faire éducatifs, l'apport dans la construction du lien social, et les facultés d'expertise des éducateurs de terrain.

D'autre part, sa mission s'exerce dans des conditions de plus en plus complexes, étant donné la prévalence des préoccupations de sécurité et l'arrivée sur l'espace public de nouveaux acteurs.

Progressivement, la Prévention Spécialisée se trouve sollicitée pour agir de façon préférentielle dans le champ de la prévention de la délinquance, puis de la prévention situationnelle⁷

On lui reproche par ailleurs le peu de visibilité de ses méthodes, l'invisibilité de ses résultats, et de se marginaliser avec les jeunes, eux-mêmes marginalisés, qu'elle prend en charge. On lui demande enfin d'être « acteur de sécurité ».

⁷ Ronald V. Clarke, l'un des maîtres à penser des adeptes français de la prévention situationnelle la préconise pour " aménager les lieux pour prévenir le crime " [lié à] " l'environnement physique et social de la société... [qui]... crée des occasions de délit en réunissant, dans le temps et dans l'espace, les trois composantes de base que sont un délinquant probable, une cible appropriée et l'absence de dissuasion suffisante ". Clarke Ronald Victor, Les technologies de la prévention situationnelle, les Cahiers de la Sécurité intérieure, n° 21, 3è trimestre 1991

1.2 ACTION JEUNES

Si les évolutions réglementaires et législatives ont eu un impact certain sur la Prévention Spécialisée et son positionnement dans l'action sociale, elles ne suffisent pas à rendre compte du développement et de la situation actuelle de tous les services et associations œuvrant dans ce secteur.

L'histoire spécifique de chaque structure, les façons dont elle est ou a été gouvernée, développée et dirigée, sont autant d'éléments essentiels à la compréhension des enjeux passés et actuels, données indispensables à l'élaboration d'un diagnostic susceptible de nourrir une stratégie future.

1.2.1. Origines et évolution de l'association

En 1976, quelques familles chavilloises, des responsables du collège local et de la MJC, et des assistantes sociales se réunissent et constituent un groupe de travail dans le but de créer un lieu d'accueil et d'animation en direction des jeunes en difficulté, tout particulièrement sur un quartier de la ville. Un an plus tard, cette mobilisation donne naissance à l'association ECHANIM⁸.

Animée par des bénévoles et des animateurs vacataires dont certains sont issus de son quartier d'implantation, l'association va progressivement mettre en place des actions de développement et d'accompagnement social.

Lorsqu'en 1983, la Prévention Spécialisée devient une compétence départementale, l'association Action Jeunes est déclarée à la préfecture des Hauts de Seine (06/12/1983) avec un agrément D.A.S.S. du 1^{er} janvier 1984 dans le but de reprendre la mission de prévention qui s'était développée depuis 1979 dans le cadre de l'association ECHANIM.

Les deux associations évolueront parallèlement jusqu'en 1997, année de la dissolution d'ECHANIM pour cause de suppression de la subvention municipale qui lui permettait de fonctionner jusqu'alors. Pendant toutes ces années, elles ont le même siège social, les mêmes administrateurs et parfois les mêmes salariés.

Entre sa création et 2002, l'association emploie une équipe qui va passer de deux à six professionnels à plein temps (auxquels s'ajoutent un animateur à quart temps et un psychologue à 2 heures/semaine).

En janvier 2002, l'intervention d'Action Jeunes s'étend à la commune limitrophe de Sèvres suite au déconventionnement, pour cause de conflit avec la municipalité, de l'association qui y développait la mission de Prévention Spécialisée depuis 1985.

Deux éducateurs, ainsi que la psychologue qui animait les réunions cliniques, sont maintenus en poste et intégrés aux effectifs d'Action Jeunes.

⁸ ECHANIM : Échange-Animation

A cette époque, le choix est fait, en dépit de la proximité géographique, de maintenir des fonctionnements bien séparés sur les deux villes, ainsi qu'il en était précédemment, lorsque les services dépendaient d'associations différentes.

Un local éducatif est créé sur Sèvres pour accueillir les éducateurs de ce secteur, tandis que les autres professionnels restent installés au siège social de l'association avec le chef de service.

Ce sont donc deux secteurs qui fonctionnent sans autres liens que leur appartenance à une même structure administrative. Les réunions cliniques sont distinctes et animées par le psychologue «historique» de chacun des secteurs. Seul le chef de service assiste à l'ensemble des réunions.

Sur le plan de la pratique éducative quotidienne, le seul point de jonction est l'auto-école associative qui depuis 2002 s'est ouverte au nouveau territoire et qui accueille les jeunes orientés par les éducateurs des deux sites. C'est d'ailleurs autour de ce dispositif qu'ont lieu l'essentiel des échanges sur les orientations éducatives des deux secteurs.

Cette séparation ne favorise guère l'émergence d'une culture commune et laisse au contraire la place à une méconnaissance qui, compte tenu du clivage géographique et de l'absence de lieux d'échanges communs, a rapidement pour effet de créer une chambre d'écho des rumeurs et autres bruits de couloirs impossibles à travailler qui parasitent les relations entre les différents professionnels.

La création de deux nouveaux postes éducatifs en 2003, puis d'un troisième en 2004 font, malgré un turn-over symptomatique⁹, passer l'effectif total de l'association à plus de 11 ETP, rendant possible la création d'un poste de directeur qui est négocié et obtenu auprès du Conseil Général. Ce poste est confié au chef de service en poste depuis 2000, qui change ainsi de statut tout en gardant les mêmes fonctions. Dans l'organigramme d'Action Jeunes, la mention " directeur " vient simplement remplacer " chef de service ".

1.2.2. Une association fragilisée par une crise grave¹⁰

Les deux équipes fonctionnent de la façon décrite plus haut jusqu'en juin 2005, date à laquelle le directeur décide de redéployer les équipes éducatives. Il s'agit de permuter deux des éducateurs d'un secteur sur l'autre ce qui, à priori, semble assez anodin.

⁹ Entre 2002 et 2004 le service a connu cinq départs dont trois suite à un licenciement pour faute, sur un total de six postes d'éducateur de rue.

¹⁰ Les propos qui suivent sont le fruit de mes observations, d'entretiens que j'ai pu avoir avec les personnes concernées par les événements évoqués, et de la lecture de certains documents institutionnels de l'époque (Rapports d'activité, notes de service, procès verbaux du conseil d'administration ...)

Cette décision, effective à compter de la rentrée de septembre 2005, est annoncée de façon abrupte à la veille des vacances d'été lors d'une journée de réflexion pédagogique rassemblant tous les salariés de l'association ainsi que deux des membres du bureau (la présidente et le trésorier), sans même que le sujet ait été inscrit à l'ordre du jour, et ce juste avant la pause déjeuner.

L'ampleur de l'annonce et sa forme provoquent une vive réaction et une incompréhension de la part des éducateurs et des psychologues. Devant la levée de boucliers, la présidente intervient en affirmant la légitimité du directeur à prendre toutes décisions relatives à l'organisation du service et que par conséquent personne n'est en droit de la contester.

Aucun des éducateurs, pas même ceux concernés par le redéploiement, n'a été consulté au préalable, ni même préparé à ce changement qui, s'il ne relève pas d'une modification du contrat de travail au sens légal, a des conséquences non négligeables.

En effet, si les éducateurs sont en mesure de s'adapter à un nouveau public et susceptibles de pouvoir changer de territoire, surtout quand ils sont aussi proches géographiquement, il s'agit dans le cas présent, pour les intéressés, de désinvestir subitement les actions et les accompagnements éducatifs engagés, ce qui implique certes les collègues directs et les partenaires de terrain, mais surtout les jeunes qui auront du mal à comprendre ce que les éducateurs eux-mêmes ne sont pas en mesure d'expliquer. Ces derniers assimilent cette décision à une non reconnaissance fondamentale de leur travail de terrain et de l'investissement personnel qu'il suppose, ce à quoi vient s'ajouter un déni de leur capacité d'analyse et de compréhension de la situation, puisqu'on leur refuse toute explication.

Ils se sentent rabattus au rang de simples exécutants et bafoués dans leur identité professionnelle.

Malgré des contre-propositions communes des équipes en recherche de sens, l'incompréhension perdurera du fait de l'absence de dialogue de la part du directeur et des administrateurs, le seul choix restant aux éducateurs étant de s'incliner ou de démissionner.

Il en a résulté une grande rancœur entre les éducateurs et l'institution, ainsi qu'un climat de défiance généralisée lié aux hypothèses échafaudées par les uns et les autres sur les causes de cette décision qui ferait porter aux « bons » éléments le poids des manquements ou incompétences supposés de quelques uns.

C'est au milieu de ces tensions qu'est inauguré, en septembre 2005, le local éducatif de Chaville qui accueillera désormais les éducateurs de ce secteur. Seuls restent au siège les éducateurs techniques de l'auto-école, la secrétaire-comptable et le directeur.

La situation évolue rapidement en une crise institutionnelle forte marquée par le clivage de l'équipe de professionnels en fonction de la plus ou moins forte hostilité exprimée par les uns ou les autres à l'endroit du directeur et des administrateurs, opposition associée à une absence de responsabilité quant à l'attitude de ces derniers.

Rapidement des clans se forment, se traduisant par des conduites d'évitement de la part d'une partie des éducateurs à l'encontre du directeur et des administrateurs.

Une réunion institutionnelle particulièrement tendue se termine par la sortie du directeur, suivie d'échanges verbaux agressifs et à la limite du professionnel entre le délégué du personnel et son adjoint d'une part, le trésorier et la présidente d'autre part.

Les réunions institutionnelles sont alors suspendues pour éviter les rencontres entre l'équipe éducative et les administrateurs, le directeur n'assiste plus que de loin en loin aux réunions cliniques des équipes qui fonctionnent repliées sur elles mêmes.

Cette crise atteint son point culminant lorsque le délégué du personnel porte une accusation pour harcèlement moral contre le directeur. Accusation qui donne lieu à une procédure d'enquête impliquant l'ensemble des professionnels de l'association, chacun étant invité à témoigner et à se prononcer sur la question, qui innocente le directeur. .

Quelque mois plus tard, l'association procède alors au licenciement pour faute grave du délégué du personnel avec l'accord de l'inspection du travail, licenciement rapidement suivi par la démission d'une éducatrice qui ne supporte plus le climat institutionnel.

Outre le malaise général qu'engendrent tous ces conflits, le licenciement du délégué du personnel laisse le sentiment qu'il est dangereux de s'opposer au directeur ou à d'autres membres de l'équipe et s'accompagne d'une perte de confiance des uns envers les autres. L'absence de coopération et les désaccords se manifestent donc plutôt par des stratégies d'évitement et de passivité. Il est difficile de les travailler dans les réunions car ces sujets ne sont jamais mis en avant, "la franchise ne paie pas".

Cette absence de cohésion génère une forte démobilisation des équipes qui s'épuisent dans la gestion de leurs propres difficultés.

1.2.3. Une remobilisation par étapes

Lorsque je prends mes fonctions de chef de service en juin 2006, je constate la forte défiance qui subsiste entre les éducateurs du service et le directeur, les tensions permanentes entre les professionnels, l'inexistence d'un travail d'équipe organisé, et le désinvestissement des éducateurs pour tout ce qui est apparenté au fonctionnement institutionnel (écrits professionnels, bilan d'activité, statistiques, vie associative).

Le climat d'hostilité entre le conseil d'administration et certains éducateurs perdure. Il n'y a quasiment pas d'échanges entre les secteurs, hormis ceux imposés par l'institution et dans lesquels l'investissement des uns et des autres se limite à une courtoisie de façade.

Les équipes fonctionnent en vase clos, réfugiées dans leurs locaux éducatifs.

Elles sont largement accaparées par un public qui s'est "fidélisé" dans le temps et qui n'est pas toujours le public cible de la Prévention Spécialisée. Il y a eu glissement de l'intervention sur le terrain vers un travail centré sur le local éducatif peu adapté à un public hostile aux institutions.

Le manque de stabilité et une certaine démobilité a éloigné les éducateurs du terrain et leur a fait perdre la connaissance fine du territoire et de ses acteurs qui est l'un des atouts majeurs de la Prévention Spécialisée et le fondement de sa légitimité

Il en résulte qu'en dépit de l'évolution du public et de l'environnement, de l'apparition sur le territoire de nouveaux dispositifs, les équipes ont gardé les mêmes modalités d'intervention, générant un décalage entre leur action et les besoins et attentes (sans doute à différencier) des jeunes, des partenaires et des élus.

Des effets de doublon avec d'autres acteurs du territoire viennent interroger le rôle de la Prévention Spécialisée, son engagement dans le réseau partenarial et dans la mutualisation des moyens.

Mon poste de chef de service, qui est lié à une éventuelle extension des activités de l'association, recouvre les missions suivantes :

- Mise en place du nouveau secteur d'intervention.
- Coordination, animation pédagogique des secteurs éducatifs, en lien avec les autres secteurs (Auto-école, administratif, direction...).
- Organisation des congés, des cadres horaires et du travail de rue.
- Gestion des locaux éducatifs et besoins matériels des équipes.

Missions qui évolueront progressivement, notamment à partir de janvier 2008, date à laquelle le conseil d'administration, anticipant sur le départ prochain du directeur, envisage de me nommer à cette fonction.

A) Un recentrage sur la mission

Dès septembre 2006 une nouvelle organisation se met en place. Il s'agit dans un premier temps de se recentrer sur les fondements de la mission de Prévention Spécialisée, à savoir le travail en équipe et tout particulièrement le travail de rue, tout en redonnant aux éducateurs leur place d'acteurs responsables de leur mission.

Les cadres horaires individuels qui définissaient jusque-là l'emploi du temps de chaque éducateur sont supprimés pour laisser place un planning prévisionnel élaboré chaque

semaine en équipe, tenant compte du cadre de la mission et des besoins repérés par les professionnels.

Ce planning, qui donne à la fois l'organisation globale de l'équipe et celle de chaque éducateur en son sein, permet d'évaluer le volume horaire consacré aux principaux axes du travail de Prévention Spécialisée, à savoir :

- Le travail de rue
- Les démarches et accompagnements individuels
- Les actions collectives
- Les temps d'accueil au local
- Les réunions internes et partenariales

B) La question de l'évaluation

Dans le cadre de la convention signée avec le Conseil Général, la mission de Prévention Spécialisée d'Action Jeunes est évaluée chaque année à travers les statistiques relatives aux actions menées, le rapport d'activité et le compte administratif.

A ma prise de poste, en 2006, les bilans d'actions, le rapport d'activité et les statistiques ne sont pas investis par les éducateurs qui n'y voient pas d'intérêt pour leur travail, et les vivent comme une contrainte administrative. Ces documents sont élaborés au dernier moment sous la pression du directeur et ne permettent pas de rendre lisible le travail des éducateurs.

La lecture des rapports d'activité des années précédentes met en évidence la corrélation entre le redéploiement de 2005 et ce désinvestissement des professionnels.

Il n'existe par ailleurs aucun protocole d'évaluation des actions en interne. Seuls les transferts et les actions collectives entraînant des dépenses importantes font l'objet d'une fiche projet déclinant un certain nombre d'objectifs. Mais les critères d'évaluation d'atteinte de ces objectifs ne sont ni définis, ni étalonnés. Il est de ce fait difficile de parler d'évaluation.

Chaque équipe se réunit une fois par semaine en présence de son psychologue clinicien pour évoquer les situations des jeunes accompagnés, les événements marquants et, de manière générale, tout ce qui a trait au travail éducatif.

Or force est de constater que sur les 300 suivis qui apparaissent chaque année dans les statistiques annuelles du service, une centaine à peine sont évoqués au cours de ses réunions, certaines situations revenant régulièrement et occupant l'espace.

Cela s'explique par le fait que les suivis individuels ne font pas l'objet d'un écrit systématique, et qu'aucune liste permettant d'en suivre l'évolution n'est établie en interne. Seul un travail de relecture des cahiers de réunion au regard des statistiques annuelles m'a permis d'objectiver cet écart.

En 2008, une opportunité nous est donnée d'introduire la question de l'évaluation dans nos pratiques.

Action Jeunes, du fait de son auto-école, est adhérente à la Fédération des Associations de la Route pour l'Éducation (FARE) qui, dans une volonté de promouvoir la qualité et les spécificités des auto-écoles associatives, propose d'engager ses adhérents dans une démarche de labellisation menée en lien avec l'ACSE (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances) et le ministère des transports.

Les principaux enjeux portent sur les éléments suivants :

- La lisibilité, la mise en cohérence et l'intégration du projet de l'auto-école d'Action Jeunes dans le cadre global de la mission de Prévention Spécialisée.
- Renforcer la spécificité et l'identité de l'auto-école par le perfectionnement de la méthodologie et de l'évaluation.
- Pérenniser la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Au total, la démarche Label se veut un outil d'entretien et de pérennisation d'une dynamique et d'une organisation offrant de bonnes garanties de professionnalisme.

L'obtention du label est soumise à l'engagement dans un processus de démarche qualité qui implique une première phase d'évaluation interne sur la base des recommandations de l'ANESM¹¹, suivie d'une évaluation externe et d'un passage devant la commission de labellisation.

Pour amener l'équipe à se familiariser à cette approche, cette première démarche d'évaluation portant sur l'auto-école d'Action Jeunes semble tout à fait appropriée car elle vise un outil qui implique l'ensemble des professionnels et dont les résultats sont au prime abord facilement objectivables, puisqu'ils se traduisent par l'obtention plus ou moins rapide du permis de conduire.

En octobre 2008, je présente donc à l'équipe l'ensemble du processus que je suis chargé de piloter et d'animer avec la volonté affichée d'y faire participer tous les acteurs, éducateurs de rue et enseignants techniques.

L'évaluation, même interne, est souvent vécue comme un contrôle. Les premières réactions sont des réactions de scepticisme et de résistance, surtout liées à la crainte de faire ressortir les anciens démons pour un bénéfice improbable.

¹¹ Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Le service "Recommandations" de l'Anesm a pour mission principale d'élaborer des procédures, références et recommandations tant sur les pratiques professionnelles que sur l'évaluation

Bien que la plupart des éducateurs ne soient pas satisfaits de la situation institutionnelle du moment, ils s'y sont en quelque sorte habitués et redoutent d'avoir à affronter de nouveaux changements, surtout venant de la "direction".

Une autre source de résistance est le risque lié à une perte d'autonomie si le fonctionnement devient trop précis, trop écrit.

Afin de dépasser ces obstacles, je m'engage à garantir le respect de la parole des uns et des autres, aussi bien lors des séances de travail que dans la rédaction du rapport d'évaluation. Cette rédaction fait d'ailleurs l'objet de restitutions en temps réel à l'équipe afin que chacun puisse apporter ses observations ou proposer des corrections lorsqu'elles sont fondées.

Parallèlement, la volonté de les associer à la démarche constitue une reconnaissance affirmée de leurs compétences et de leur rôle essentiel d'acteurs de terrain au sein de l'association.

L'obtention du label donne également une dimension concrète à leur engagement dont certains craignent qu'il ne serve qu'à alimenter une "usine à gaz".

Séances après séances, l'équipe prend confiance et s'engage dans ce travail.

Cela nous donne l'occasion d'aborder nos pratiques éducatives à travers le prisme de la formation au permis de conduire. Les différents participants ne se sentent pas en danger, aucun n'étant responsable de l'ensemble du processus qui allie des aspects aussi bien éducatifs que techniques, administratifs et organisationnels. Ce travail me permet également de faire travailler l'ensemble des professionnels de l'association autour d'un même objet et de retisser du lien entre les différents secteurs (l'auto-école et les équipes de chaque commune).

Cette première expérience d'évaluation partagée s'avèrera être le point de départ d'un repositionnement des professionnels dans une dynamique de réflexion commune et de confrontation d'idées à des fins constructives, dans un travail d'équipe en somme.

La nécessité de faire équipe s'est progressivement imposée à l'ensemble des éducateurs, qu'ils soient spécialisés ou techniques. Elle leur est apparue comme le seul moyen de faire face aux multiples pressions extérieures (financeurs, partenaires, jeunes) et d'affirmer leur identité professionnelle.

Cependant, cette identité, loin d'être acquise « une fois pour toute » est plutôt un processus en cours qui nécessite la construction de références communes susceptibles de développer un sentiment d'appartenance au collectif.

En avril 2009, les conclusions de l'évaluation externe vont dans ce sens puisqu'elles soulignent que « la démarche Label semble intervenir à un moment où la dynamique et la cohésion internes sont favorables à des interventions concertées et un professionnalisme accru ».

Afin de créer les conditions d'un travail partagé et d'une réflexion commune, je propose de mettre un terme au système de réunions par secteur et de rassembler, à compter de septembre 2009, l'ensemble des éducateurs dans une réunion consacrée aux accompagnements éducatifs et une seconde consacrée à l'analyse des pratiques. Chacune de ces réunions bénéficiant de la présence d'un psychologue.

Si les éducateurs adhèrent dans leur ensemble à cette nouvelle organisation, certains d'entre eux demandent l'organisation d'une régulation d'équipe afin de pouvoir « tirer un trait » sur la crise passée et repartir sous de bons auspices. Cette régulation, confiée à un intervenant externe, est organisée en juin 2009 en dehors de la présence des cadres (directeur et chef de service).

1.2.4. Action Jeunes aujourd'hui

" Nous commençons tout juste à comprendre qu'il est important d'avoir un passé, si nous voulons que l'avenir ait du sens "12

En septembre 2009 les nouvelles modalités de réunion deviennent effectives.

Action Jeunes compte alors 14 salariés pour environ 12 ETP (35 h/semaine)

1 Directeur : qualification Éducateur spécialisé

1 Chef de service éducatif : qualification Éducateur spécialisé (en formation CAFDES)

7 Éducateurs : qualifications Éducateur spécialisé (5), DEFA (1), Animateur (1)

2 Enseignants techniques : qualification Brevet pour l'Exercice de la Profession d'Enseignant de la Conduite Automobile et de la Sécurité Routière (BEPECASER)

1 Secrétaire comptable : Qualification Secrétaire Comptable

2 superviseurs d'équipe : qualification Psychologue/Psychanalyste

Le siège social, situé sur la commune de création de l'association, accueille le directeur, le chef de service, la secrétaire-comptable, l'auto-école et ses deux enseignants techniques.

Sur chaque commune d'implantation un local éducatif accueille les éducateurs du service de prévention spécialisée de la ville. Ils l'utilisent de façon autonome, aussi bien pour recevoir le public que pour se réunir ou mener des actions collectives.

¹² Yves Beauchemin, Juliette Pomerleau, roman, Editions de Fallois, 1989

A) Le conseil d'administration

La structure associative d'Action Jeunes est restée stable pendant ses 25 années d'existence. Le conseil d'administration, essentiellement composé des fondateurs d'ECHANIM, qui a cessé d'exister en 1997, ne s'est quasiment pas renouvelé depuis 1983 date de création du service.

Dès les débuts de l'association, ses administrateurs ont veillé à préserver leur autonomie vis-à-vis des municipalités et à marquer l'indépendance de l'association. Cette volonté s'est traduite en particulier par la démission de certains d'entre eux des mandats d'élus municipaux qu'ils assumaient jusqu'alors.

Cependant, en raison du manque de renouvellement, les membres fondateurs se sont succédé aux différents postes du bureau dont la taille est à peine inférieure à celle du conseil d'administration.

Aujourd'hui, les administrateurs de la première heure ont vieilli et se sont peu à peu désinvestis de l'aspect militant de leur fonction. D'initiateur et promoteur, le CA est devenu une sorte de structure formelle qui, animée par le directeur qui fixe les dates des séances et établit l'ordre du jour, fournit l'ossature légale de l'établissement et entérine les décisions de la direction en dehors de toute stratégie associative clairement définie.

C'est d'ailleurs ce qui transparait dans les propos du président d'Action Jeunes quand il dit à la sortie d'une réunion de travail entre les présidents et directeurs des associations de Prévention Spécialisée du département d'une part et les représentants du Conseil Général d'autre part : « De toutes les façons , on sait très bien que les associations ne sont là que pour permettre au département de développer une politique publique sans avoir à créer de postes de fonctionnaires territoriaux »

Or, comme le souligne Patrick Lefèvre¹³ : « *Dans les politiques sociales, l'association ne peut être cantonnée à une seule fonction gestionnaire, elle occupe une responsabilité dans la conception et l'élaboration de la pensée, du sens de l'action qu'elle traduit dans son projet et ses valeurs.* »

De fait, il n'existe pas à ce jour de projet associatif susceptible de donner une lisibilité aux orientations de l'association et au rôle qu'elle entend jouer sur la scène sociale.

Cette absence de projet associatif a pour corolaire une incapacité à évaluer les enjeux stratégiques auxquels est confrontée l'association au regard de ses objectifs puisque ces derniers ne sont pas définis

Cela pose un réel problème en termes de légitimité aussi bien à l'endroit des équipes éducatives pour qui l'association n'est qu'une composante de la direction venant renforcer cette dernière en cas de tensions internes, qu'à celui des municipalités et du département

¹³LEFEVRE P., *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, 2003. 416 p. Guides de l'action sociale.

qui peuvent y voir un déficit de représentativité locale et de phasage avec les réalités sociales de leurs administrés.

B) L'équipe d'encadrement

Composée du directeur et du chef de service, l'équipe d'encadrement est dans le contexte particulier du départ prochain du directeur.

En formation CAFDES, le chef de service est annoncé par le conseil d'administration pour lui succéder dans cette fonction.

Ensemble, ils ont impulsé différentes démarches visant à remobiliser l'association dans son ensemble.

Leur objectif commun est de poursuivre ce travail tout en préparant la transition annoncée.

La question des délégations et missions de chacun, sensible dans cette période un peu particulière, a été clairement travaillée avec le bureau de l'association.

Le directeur a la délégation pleine et entière de la responsabilité de la mission d'Action Jeunes jusqu'au mois de décembre 2010, date à laquelle le nouveau directeur prendra ses fonctions. Une période de tuilage est prévue pour assurer la transmission des informations et procédures nécessaires à l'exercice de la fonction.

C) Les équipes éducatives

a) Un haut niveau de qualification

Le recrutement des éducateurs s'est fait en fonction de leurs diplômes professionnels, tout en veillant à l'aspect pluridisciplinaire à travers la variété des parcours et des formations de base. Une certaine homogénéité, quant aux compétences spécifiques à la Prévention Spécialisée, s'est par ailleurs développée par le biais de la politique de formation professionnelle.

Aujourd'hui, les éducateurs de rue d'action Jeunes sont, pour cinq d'entre eux, diplômés du DEES (deux d'entre eux qui étaient à l'embauche diplômés du BAETEP pour l'un et d'une maîtrise de psychologie pour l'autre, l'ont acquis par la formation professionnelle en cours d'emploi). Les deux autres sont diplômés du DEFA pour l'un et en cours de VAE pour l'obtention du DEES pour l'autre.

Action Jeunes dispose donc d'équipes hautement qualifiées si on les compare à la moyenne nationale des équipes de Prévention Spécialisée.

A cette qualification s'ajoute une bonne expérience de la Prévention Spécialisée et de ses modalités d'intervention. Six des éducateurs ont six ans ou plus de pratique en Prévention Spécialisée et sont donc rompus à la grande diversité du travail qu'ils ont à accomplir.

Cet aspect est fondamental car ce qui différencie la Prévention Spécialisée des autres métiers de l'aide sociale, est certainement la grande variété de formes qu'elle peut

prendre, que ce soit en termes d'espace géographique, de cadre, de public ou de modalités d'accompagnement. Les éducateurs doivent être en mesure de composer avec toutes ces données dans des temporalités souvent restreintes.

Selon Jean Brichaux¹⁴, la complexité du métier d'éducateur spécialisé est au moins égale à celle des situations rencontrées. C'est pourquoi, seule la combinaison de l'expérience et de l'information, la complémentarité de la raison et de l'intuition s'avèrent efficaces sur le terrain.

b) Une grande autonomie

Chaque équipe, et en son sein chaque éducateur, dispose d'une grande autonomie, tant au niveau de l'organisation concrète du travail que de la conduite de ses interventions.

La priorité de l'équipe est d'assurer une présence régulière dans les quartiers et sur les différents sites fréquentés par les jeunes. En plus du travail de rue et des accueils au sein des locaux éducatifs (un local par territoire), les éducateurs vont à la rencontre des jeunes aux abords des établissements scolaires, dans les différentes infrastructures sportives et culturelles de la ville, ainsi que dans les principaux lieux de circulation (gares, espaces commerciaux ...).

L'objectif de cette présence sociale est d'acquérir une bonne connaissance du territoire d'intervention et de se faire repérer, par les personnes qui y vivent ou y circulent, comme personnes ressources en matière de protection de l'enfance et d'accompagnement social. C'est en rencontrant, quotidiennement ou presque, les jeunes et les habitants que les éducateurs tissent des liens qui débouchent parfois sur des accompagnements éducatifs. Comme ils n'ont pas de mandats éducatifs nominatifs, ils ne travaillent que sur la base de demandes plus ou moins explicites et à partir de la libre adhésion des intéressés. Le préalable reste toujours de se faire connaître et accepter à travers un premier contact qui servira éventuellement d'amorce à une relation éducative assumée.

Chaque équipe doit, à cet effet, organiser un planning prévisionnel assurant une présence éducative sur six jours, du lundi au samedi. Au sein de cet emploi du temps, chaque éducateur doit respecter le cahier des charges suivant : Une présence de 5 jours par semaine, un minimum de trois soirées au delà de 19h00 dont au moins une prolongée au-delà de 22h00, et 2 samedis par mois.

Cette organisation est validée par le chef de service et fait ensuite l'objet d'un planning réalisé.

¹⁴BRICHAUX J., L'éducateur spécialisé en question(s). *La professionnalisation de l'activité socio-éducative*, érès, 2001

Chaque équipe décide des actions éducatives développées sur son territoire d'intervention tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Le mode de contrôle du travail est l'autocontrôle pour ce qui est de l'intervention éducative de chaque éducateur, le travail en équipe se coordonne sur le terrain par l'ajustement mutuel et lors des réunions¹⁵.

La supervision directe par le chef de service se fait au niveau de la validation des plannings prévisionnels et de certains projets engageant l'association.

Des procédures en termes de montage de projet existent, mais pas dans le cadre des accompagnements individuels. Seules les décisions engageant l'association sur le plan financier ou institutionnel sont centralisées au niveau de l'équipe d'encadrement.

Chaque secteur dispose d'un budget éducatif utilisé en fonction des actions programmées. Ce budget fait l'objet d'un suivi tant qualitatif que quantitatif de la part de l'équipe d'encadrement.

D) Un outil spécifique : l'auto-école

En matière d'accompagnement, les éducateurs développent des actions tant au niveau individuel que collectif avec, à l'intersection de ces deux approches, l'auto-école associative d'Action Jeunes qui, parallèlement aux accompagnements éducatifs et en soutien des projets individuels d'insertion, propose des conditions optimales pour l'apprentissage du Code de la Route et de la conduite.

L'auto-école d'Action Jeunes, créée en 1983, s'inscrit dans un projet global de prévention et d'accompagnement de jeunes en difficulté vers l'insertion socioprofessionnelle et l'autonomie.

Sa raison d'être et ses objectifs sont de :

- Agir sur des processus de maturation, de socialisation, de citoyenneté (rapport à la règle, à la loi, à la « bonne conduite », à la sécurité routière...).
- Effectuer une mission préventive face aux risques pris par certains jeunes (conduite sans permis, ou sous l'emprise de produits psychotropes...).
- Créer des conditions optimales pour un apprentissage du Code de la Route et de la conduite avec en parallèle un accompagnement assuré par les éducateurs du service.
- Mobiliser le jeune sur un projet, favoriser sa mobilité et son employabilité par l'obtention du permis B.
- Participer à des opérations de prévention routière.

¹⁵ Voir les différents types de réunion en annexe 5

62 jeunes ont fréquenté l'auto-école en 2009 (chiffre qui reste stable par rapport aux 65 en 2008). Le public féminin représente 56 % de l'effectif alors que les garçons sont plus nombreux en intervention purement éducative. 36 jeunes ont suivi la formation théorique et 17 ont été reçus à l'examen (11 filles, 6 garçons). Et sur les 41 jeunes qui ont pris des leçons de conduite, 19 ont obtenu le permis B (9 filles, 10 garçons).

La démarche de labellisation nous a permis de faire entrer l'auto-école dans une démarche qualité sur laquelle l'association pourra s'appuyer à l'avenir.

E) Les bénévoles de terrain: des partenaires pas comme les autres

Depuis maintenant trois ans, l'action des professionnels d'Action Jeunes est soutenue par l'engagement de bénévoles de terrain qui interviennent auprès des jeunes dans différentes actions mises en place par l'équipe éducative en matière d'accompagnement et d'orientation scolaire, d'accès à l'emploi, d'élaboration de projet personnel ou de formation.

Ces bénévoles sont à distinguer des administrateurs de l'association qui sont eux aussi des bénévoles mais qui n'interviennent pas en direction des jeunes en lien avec les éducateurs.

En 2009, ces bénévoles sont au nombre de dix, effectif stable depuis deux ans.

Ce sont pour l'essentiel des jeunes retraités (enseignants, consultants, chefs d'entreprise...), habitant sur nos communes d'intervention depuis de nombreuses années et désireux d'agir pour les jeunes. Ils constituent une vraie richesse pour notre association de par leur connaissance du territoire et de ses réseaux, sociaux et politiques.

Leur intervention auprès des jeunes est ajustée à notre public et aux spécificités de la Prévention Spécialisée, notamment en ce qui concerne l'anonymat et la libre adhésion.

Leur engagement et leurs compétences nous offrent des potentialités précieuses en termes d'innovation.

J'y reviendrai dans la troisième partie de ce mémoire lorsque j'aborderai mon travail avec le conseil d'administration.

F) Le diagnostic institutionnel

Les administrateurs de l'association ont pu suivre le processus de remobilisation par l'intermédiaire des rapports que nous leur en avons fait. Ils ont également perçu le changement d'ambiance et le retour à une certaine convivialité à l'occasion des réunions institutionnelles et des repas qui les accompagnent. Mais en juin 2009, ils ne se sont pas encore inscrits dans une dynamique d'adaptation globale de l'association aux évolutions récentes de son environnement.

Compte tenu des délais qui s'imposent à nous, j'ai proposé au directeur de procéder dès septembre 2009 à un diagnostic institutionnel comme préalable à la future refonte du projet d'établissement.

L'objectif est de mobiliser conjointement l'ensemble des acteurs de l'association, bénévoles et professionnels, dans la préparation de leur avenir commun.

La proposition, présentée lors d'une réunion de bureau puis à l'ensemble du conseil d'administration, a été bien accueillie par nos administrateurs, conscients des défis à relever et soucieux de soutenir la dynamique de l'équipe.

Basé sur le référentiel d'évaluation interne de l'ANESM et accompagné par un intervenant extérieur agréé par cette instance, ce diagnostic implique l'ensemble des acteurs de l'association (administrateurs, bénévoles de terrain, éducateurs, enseignants techniques psychologues, secrétaire, directeur et chef de service) et est piloté par mes soins.

Après un processus de six mois, le diagnostic institutionnel a mis en exergue de nombreuses lacunes de notre organisation :

- Manque de repères liés à l'absence des projets d'association et d'établissement
- Pas de formalisation de l'évaluation de nos pratiques tant individuelles que collectives
- L'absence de références formelles à la notion de projet personnalisé
- Peu de formalisation des modalités d'ouverture de l'association sur son environnement (partenariat, représentation, ouverture des locaux ...) et méconnaissance (notamment des éducateurs) de ces dernières quand elles existent
- La question de la place des usagers dans l'élaboration et l'évaluation des actions déployées n'est pas posée. L'association ne dispose d'ailleurs d'aucune modalité formelle de recueil des besoins du public.

Cette énumération nous donne l'ampleur des changements et adaptations nécessaires, aux niveaux organisationnels et opérationnels, pour faire d'Action Jeunes une association de Prévention Spécialisée en capacité de répondre objectivement aux besoins du public et de ses territoires d'implantation. Les manques relatifs à l'évaluation, à la place des usagers et à la lisibilité des actions ressortent de façon criante. A moi d'en tenir compte dans le futur projet d'Action Jeunes.

En effet, plus qu'un état des lieux, le diagnostic a « *la double fonction de formuler un jugement et d'accompagner le changement* ¹⁶ ». Il nous permet d'identifier les marges de manœuvres possibles. Dans un rapport au temps particulier, à la fois pris dans le présent et projeté vers le futur, le diagnostic porte en lui notre projet.

¹⁶ LARDON S., PIVETEAU V et LELLI L., « Le diagnostic des territoires », *Géocarrefour*, vol. 80/2, 2005, mis en ligne le 13 mars 2008. URL : <http://geocarrefour.revues.org/index979.html>. Consulté le 29 août 2010.

2. LES NOUVEAUX ENJEUX DU TERRITOIRE

S'interroger sur l'adaptation de la Prévention Spécialisée à la diversité des territoires impose une réflexion préalable sur la notion même de territoire.

Sur le plan étymologique, le territoire prend racine dans le latin « territorium » qui désigne une étendue sur laquelle vit un groupe humain.

Les sciences sociales définissent le territoire comme « *ce qui articule un espace physique et un pouvoir politique* »¹⁷.

Dans le registre de l'approche communautaire, le territoire se rapporte au village, au terroir, substrat matériel, éternel et incritiquable.

L'approche technico-gestionnaire fragmente le territoire en espaces de déploiement d'une politique ou d'un dispositif.

Pour le sociologue Michel Autès¹⁸, le territoire est une notion qui recouvre 3 dimensions:

- Une dimension géographique et spatiale
- Une dimension politique qui est l'investissement de l'espace par un pouvoir légitime, une souveraineté, s'exerçant à l'intérieur de frontières
- Une dimension sociale, celle du territoire vécu, qui est l'expression du rapport des populations à leur sol et à leur territoire, à savoir les traditions, les structures familiales, les systèmes de croyance, etc. ...

Dans ce mémoire, je m'attacherai plus particulièrement aux dimensions de territoire social et de territoire politique.

2.1. Le territoire social

2.1.1. Le public de la Prévention Spécialisée et d'Action Jeunes

*"Nous devons d'abord prendre conscience que nous sommes en présence d'hommes et de femmes, simplement. Et c'est, avant tout, ce qu'il nous faudra ici tout le temps garder en mémoire. [...] Ce ne sont pas des « cas », ni des « modèles », mais des hommes et des femmes à la fois comme nous, et à peine un peu différents."*¹⁹

¹⁷ BARREYRE J-Y, BOUQUET B. et al., *Dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard, 1995.

¹⁸ AUTES M., *Territoires et subjectivités : les nouveaux défis de l'action sociale*, Recherches et Prévisions n° 81 - septembre 2005. Dossier Intervention sociale.

¹⁹ ELLUL J., *Déviances et déviants dans notre société intolérante* Éditions Erès, Paris, 1992.

La génération actuelle des jeunes doit faire face à un allongement massif de la durée des études et à une entrée sur le marché du travail plus difficile. Il en résulte une détérioration de leur niveau de vie et pour beaucoup une dépendance accrue vis-à-vis de leurs parents. Alors que les modèles de vie et de consommation s'imposent à tous par une culture de masse, toute une part de la population, en particulier les jeunes les moins qualifiés, les moins intégrés, en échec scolaire, en sont exclus. Par ailleurs, les mutations des modèles familiaux et des relations trans-générationnelles ont fait disparaître un certain nombre de repères, de relais, facteurs de lien social et de structuration, contribuant à accentuer les difficultés dans lesquelles évoluent les jeunes.

De plus, dans l'espace public, le contrôle social des groupes et des communautés s'est aussi amenuisé. En période de crise sociale, les espaces qui étaient autrefois protégés se voient aujourd'hui devenir l'objet d'incivilités, de violence ou d'actes délinquants.

Dans certains contextes, les perspectives de mobilité et d'insertion sont inexistantes pour un grand nombre de jeunes.

C'est ainsi qu'un certain nombre de jeunes qui vivent à la périphérie des villes expriment leur sentiment de relégation et d'exclusion scolaire, économique et culturelle. Ces comportements violents et autres conduites à risques traduisent avant tout leur état de souffrance psychique.

La majorité des personnes auprès de qui nous travaillons sont, conformément à la mission qui nous est confiée par le Conseil Général, des jeunes des deux sexes, âgés pour la plupart de 16 à 25 ans. Cependant, l'inscription de l'action de l'équipe éducative au niveau du territoire et l'absence de mandat nominatif nous amène à intervenir auprès de personnes plus jeunes ou plus âgées.

En 2009, 300 jeunes ont bénéficié d'un accompagnement éducatif individualisé de la part des éducateurs d'Action Jeunes : 108 filles et 192 garçons.

Ces chiffres sont assez proches de ceux des années précédentes (305 en 2008, 280 en 2007), ainsi que les caractéristiques générales des personnes concernées. Plus de la moitié, soit 180, est âgée de 18 à 25 ans. 55 d'entre eux ont entre 16 et 17 ans. Il y a donc un total de 235 jeunes (78 %) entre 16 et 24 ans.

Les problématiques et difficultés rencontrées varient selon l'âge, la situation face à l'emploi ou à la scolarité, le sexe, ainsi qu'en fonction de nombreux autres facteurs liés à l'histoire et au parcours de chacun.

Les éducateurs sont donc amenés à travailler sur des domaines extrêmement variés qui rendent difficile toute tentative de caractérisation exhaustive du public de la Prévention Spécialisée. Un tel exercice tournerait sans doute bien vite à la caricature.

Il n'en demeure pas moins que notre présence quotidienne auprès du public nous permet de relever certaines tendances ou caractéristiques dont l'analyse doit être le point de départ des actions que nous développons.

La plupart de ces jeunes sont issus de l'immigration et vivent dans des quartiers où sont regroupés les logements sociaux de ces communes. C'est dans ces quartiers, assimilés à « des cités » que vivent les populations les plus touchées par la précarité et les plus captives, c'est-à-dire qui sont plus difficilement en mesure de déterminer par elles-mêmes leurs propres « trajectoires résidentielles ». ²⁰ Situation qui peut cristalliser de profondes tensions entre certaines personnes « captives » qui, même dans la précarité, reconnaissent et veulent encore investir activement certains éléments d'insertion sociale comme la scolarité et le travail, et d'autres habitants aux comportements très éloignés de ces objectifs.

Notre constat général est celui d'une dégradation des conditions de vie et d'une accentuation des inégalités sociales caractérisées par un accroissement, ces dernières années, de la précarité et de la pauvreté des familles. Constat que nous partageons avec les travailleurs sociaux de la Caisse d'Allocation Familiale, les directrices des deux CCAS de Sèvres et de Chaville, ainsi qu'avec la responsable de la Circonscription de la Vie Sociale qui couvre ces deux municipalités.

A) Une insertion sociale difficile

a) Le mirage de l'autonomie

Au plan national, on constate que les jeunes sont confrontés à une réelle difficulté d'accès à l'autonomie. Ils sont en effet nombreux à s'attarder au foyer parental en raison de l'allongement des études, mais surtout des difficultés à trouver un logement et un emploi. Ainsi, parmi les 18-25 ans, 60 % des hommes et 43 % des femmes vivent toujours au domicile familial, et ils sont dans les deux cas plus de la moitié (55 % des hommes, 62 % des femmes) à ne pas avoir d'activité professionnelle. ²¹

Les jeunes sortis sans qualification du système éducatif sont les plus touchés.

Au niveau du public d'Action Jeunes, le constat est le même.

Pour la plus grande part (70 % soit environ 130), des jeunes de plus de 18 ans habitent chez leurs parents ou leur famille au sens plus large. 30 sont en logement autonome dont

²⁰ LAPEYRONNIE D., *Ghetto urbain : ségrégation, violence, pauvreté en France aujourd'hui*, Paris, Robert Laffont, 2008.

²¹ Source : enquête « Histoire de vie » réalisée en 2003 par l'INSEE

10 en collocation et 13 en foyer de jeunes travailleurs. Enfin, 21 ont recours à des hébergements précaires et 3 sont sans domicile fixe.

Près de 100 des jeunes accompagnés rencontrent des problèmes importants en termes d'insertion sociale (ils se concentrent essentiellement chez les plus de 18 ans dont ils représentent près de deux tiers des effectifs), qu'il s'agisse d'accéder à l'emploi, de régulariser une situation administrative ou juridique, ou de subvenir à leurs propres besoins.

Sur les 140 qui ne sont ni scolarisés, ni en formation, seuls 36 ont un emploi, 18 touchent des indemnités Assedic et 5 sont bénéficiaires du RSA.

Ce qui implique que 81 d'entre eux, soit 58 %, vivent de façon précaire et dépendent de leur entourage pour subsister et se loger. Ils cumulent, pour 44 d'entre eux, cette dépendance avec une absence totale de projet professionnel ou autre.

Ces jeunes ont pour la plupart (70) un niveau scolaire peu élevé, presque toujours inférieur au baccalauréat et rarement sanctionné d'un diplôme. Ils n'ont par ailleurs que peu ou pas d'expérience professionnelle et rencontrent de grandes difficultés pour accéder à un emploi fût-il temporaire.

Ils ne peuvent prétendre le plus souvent qu'à des emplois précaires et peu rémunérés qui ne leur permettent pas de s'assumer en matière de logement, nourriture et autres besoins primaires.

Avec le temps, certains développent d'autres moyens d'acquérir un peu d'autonomie, on assiste alors à l'apparition de petits trafics (vêtements, parfums, bijoux ...), d'activités délictuelles (vol à la roulotte, racket, deal) voire de recours à la prostitution.

S'ils peuvent donner l'illusion temporaire d'avoir enfin trouvé une place, ces moyens ne tiennent, pour ainsi dire, jamais leurs promesses.

b) A une réalité précaire

Les éducateurs de l'association sont régulièrement confrontés à des jeunes en rupture d'hébergement et dormant "dans la rue". Il apparaît clairement au regard des bilans d'activité annuels passés que ce nombre est en progression régulière depuis 3 ans. (20 en 2009, 15 en 2008, 12 en 2007).

Bien que ne représentant qu'une petite partie du public d'Action Jeunes, ces jeunes mobilisent de façon importante les éducateurs tant ils cumulent l'ensemble des problèmes sociaux et urbains contemporains.

Ce qui caractérise ces jeunes, c'est la rupture plus générale avec leur environnement social et familial. Ne disposant pas ou plus de solution personnelle d'hébergement, ils se retrouvent à la rue lorsque l'équilibre fragile sur lequel ils s'appuient vient à se rompre pour des raisons diverses, sur lesquelles ils n'ont pas toujours de prise.

Il n'y a pas de période de l'année prédominante quant à l'importance du phénomène, même s'il est évident que la saison et le temps ont une influence déterminante sur la façon dont est vécue la rupture d'hébergement et par conséquent sur les stratégies développées par les jeunes pour y faire face.

Les difficultés monétaires et la quasi impossibilité de se loger, compte tenu de la pauvreté de l'offre et des exigences de garantie, favorisent le recours à l'hébergement précaire une fois quitté le domicile familial. Il s'agit pour l'essentiel de squat, de véhicules, de tentes ou d'hébergement temporaire chez des tiers.

Amenés à changer de lieu de vie plusieurs fois par semaines afin de ne pas « user » leurs hôtes, ils restent dans l'insécurité, ne sachant pas toujours où ils pourront dormir le soir même. Cette insécurité et l'énergie qu'ils doivent consacrer à la recherche d'un gîte au quotidien les empêchent de voir plus loin que le jour présent et de se projeter à plus long terme. Il est clair que le souci de se procurer un toit et de se nourrir ne laisse que peu de place pour entreprendre des démarches administratives ou autres. Ce qui importe avant tout, c'est de survivre.

Le travail des éducateurs consiste alors à maintenir le lien pour éviter que ces jeunes ne s'éloignent peu à peu des dispositifs publics et n'aient plus accès à leurs droits. Il s'agit de prévenir la rupture sociale et l'inscription exclusive dans des réseaux marginaux dont il est difficile de s'extraire par la suite.

B) La question des plus jeunes

a) L'échec et la rupture scolaire

L'échec scolaire est l'une des principales causes du chômage des jeunes. Sans diplôme et sans qualification, il est plus difficile de trouver un emploi.

En 2009, 120000 jeunes sont sortis du système scolaire français sans diplôme. Il s'agit de jeunes n'ayant aucun niveau de qualification reconnu et cela parce qu'ils ont quitté l'école avant la fin d'un CAP ou d'un BEP ou après la seconde, parfois même avant 16 ans, l'âge de la fin de la scolarité obligatoire.

La lutte contre l'échec scolaire est devenue une priorité et Luc Chatel, ministre de l'éducation nationale, a lancé, fin 2009, une mission ministérielle sur l'absentéisme et le décrochage scolaires et confié à Jean-Pierre Bellier, inspecteur général de l'Éducation nationale, une « mission de suivi et d'accompagnement des mesures prises dans le cadre

de la lutte contre l'absentéisme et le décrochage » qui doit déboucher, d'ici 2011, sur des propositions concernant les pratiques les plus efficaces en matière de prévention du décrochage scolaire.

Échec et décrochage scolaires font partie des préoccupations des jeunes et des familles accompagnés par les éducateurs d'Action Jeunes.

En 2009, les moins de 16 ans, au nombre de 48, sont pour les trois quarts confrontés à une ou plusieurs problématiques scolaires (absentéisme, déscolarisation, échec scolaire, exclusion), et 16 d'entre eux sont effectivement déscolarisés²².

Ils font partie des 143 jeunes "scolarisés", ou en âge de scolarisation obligatoire, suivis par l'équipe dont plus de la moitié rencontrent des difficultés importantes.

Les situations de décrochage scolaire relèvent rarement d'une causalité linéaire. Le plus souvent, plusieurs facteurs qui interagissent parfois les uns avec les autres sont en jeu. Cependant, l'étude des parcours de ces élèves met en évidence que bien avant de devenir décrocheur à l'extérieur de l'institution scolaire, ils ont la plupart du temps déjà décroché à l'intérieur et se trouve en situation d'échec scolaire.

Or, il n'est pas aisé de déterminer la causalité en matière d'échec scolaire. Certains invoqueront des causes génétiques ou neurologiques générant des difficultés d'apprentissage, d'autres des causes sociologiques et leur impact sur "l'égalité des chances", ou encore des causes psychoaffectives liées à un environnement affectif peu favorable.

Mais si l'échec scolaire peut être une cause de décrochage et de rupture, d'autres facteurs nous apparaissent aussi déterminants.

Ces facteurs peuvent être sociaux, liés aux fréquentations, aux normes portées par les groupes d'appartenance, ou à la précarité.

Le contexte familial peut aussi jouer en fonction de sa fragilité, de son instabilité, et de la qualité des relations parent/enfant. La relation des parents à leur propre scolarité ou avec l'institution scolaire peut également s'avérer déterminante.

²² Pour Dominique Glasman, la définition du terme "déscolarisation", construite par des professionnels appartenant à différentes institutions (école, justice, santé) caractérise à minima les élèves qui sont en dehors de l'école de façon durable, qui ne la fréquentent plus. Elle englobe des élèves non inscrits, des élèves exclus, des élèves absents, d'autres violents, des élèves perturbateurs ou refusant le travail. GLASMAN D., *La déscolarisation*, Paris : La dispute, 2004.

Quoiqu'il en soit, la rupture survient rarement brutalement. Elle est précédée de signes avant-coureurs auxquels il nous faut être attentifs aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des établissements scolaires.

L'absentéisme, la violence, les provocations à l'égard des enseignants, le désintérêt affiché pour sa scolarité ou son orientation, sont autant de symptômes à prendre en compte dès qu'ils se manifestent pour éviter une dégradation synonyme de rupture.

Devant la complexité des causes et de leurs effets, il est préférable d'essayer de comprendre le problème en fonction de l'histoire personnelle et familiale du jeune, qui est toujours une histoire singulière, et dont il est le détenteur avec sa famille.

Pour travailler ces questions, les éducateurs d'Action Jeunes œuvrent en lien étroit avec l'institution scolaire et les associations locales intervenant dans le domaine de la scolarité des jeunes (soutien scolaire, parents d'élèves ...). Ils sont également à l'origine de la création d'un espace de soutien scolaire accueillant les jeunes et de leurs familles au sein d'un des quartiers d'intervention, espace animé par des bénévoles mobilisés par nos soins. L'objectif est d'entrer en relation avec les jeunes et de leur proposer un soutien ou un accompagnement lorsque cela peut s'avérer utile.

Au sein de la famille, l'intervention des éducateurs contribue à dédramatiser et désamorcer certaines tensions, faciliter le dialogue et permettre ainsi que soient reconnues la place et les attentes de chacun. A l'extérieur, les démarches effectuées, les médiations et l'accompagnement des parents vers différents services et structures (éducation nationale, loisirs, santé...) ont pour objectif de les placer ou de les réintroduire dans une position d'adulte responsable.

b) Et leurs conséquences

*"L'impact du décrochage scolaire sur les conduites déviantes ou délinquantes n'est pas démontré dans tous les cas. Il dépend du contexte socio-économique, des possibilités offertes par le marché de l'emploi, et des expériences vécues antérieurement et/ou au cours de leur scolarité par les intéressés. Si absences répétées et délinquance existent chez les mêmes sujets, la relation de cause à effet entre l'un et l'autre n'est pas généralisable."*²³

La plupart des jeunes en échec ou en rupture scolaire que nous côtoyons en souffrent à plus d'un titre. Cette situation les marginalise vis à vis de leurs pairs en les tenant à l'écart ou à la marge de l'espace de socialisation qu'est l'institution scolaire et en hypothéquant

²³ESTERLE HEDIBEL M., *Arrêts de scolarité et délinquance*, in MUCCHIELLI L. et ROBERT P., *Crime et sécurité, l'état des savoirs*, La Découverte, 2002 CNRS CESDIP, pp. 121-152

considérablement leurs perspectives d'avenir, ce dont ils ont conscience. Elle leur renvoie par ailleurs une image d'eux même dévalorisante qui peut s'accompagner de véritables passages dépressifs.

Pour ne pas sombrer dans la victimisation, ils tentent parfois de valoriser leur statut par le ralliement aux plus âgés présents sur le quartier et l'affirmation de conduites "hors normes". Il n'est pas rare cependant, lorsque la rupture est récente ou provisoire, de les retrouver à la sortie du collège qui reste pour eux un point d'ancrage et d'identification important.

Le risque est grand de les voir venir grossir les rangs de ces jeunes qui, confrontés à leur « inutilité » et à l'angoisse qu'elle génère, développent, lorsqu'elles n'étaient pas préexistantes, des conduites addictives. Cela commence en général par une consommation occasionnelle d'alcool ou de haschich pour « tenir le coup », puis évolue en une consommation régulière et excessive qui vient miner leur volonté et leur résistance physique et contribue à générer plus de mal-être.

Parmi les 300 jeunes accompagnés en 2009, près de 30% consomment de façon "déclarée" des stupéfiants et 10% ont de réels problèmes d'addiction liés essentiellement à des consommations importantes et souvent conjointes de cannabis et d'alcool.

Leurs parcours se jalonnent de ruptures et d'échecs à répétition le plus souvent subis qui les inscrivent, avec le temps, dans des dynamiques de renoncement incompatibles avec la mise en place de projets personnels.

C'est d'autant plus flagrant pour ceux d'entre eux qui ont fait l'objet de prises en charge institutionnelles à répétition et qui ne veulent plus entendre parler de tout ce qui ressemble de près ou de loin à un dispositif destiné aux « personnes en difficulté ».

Pour ceux-là, ces structures sont synonymes de stigmatisation et d'échec au regard de leur propre histoire.

c) La délinquance des mineurs

"À l'examen des statistiques policières (la série des « personnes mises en cause »), il apparaît que l'augmentation générale de la délinquance enregistrée depuis une trentaine d'années n'est pas spécifique aux mineurs : elle concerne tout autant les majeurs. Or, ceci est systématiquement dissimulé dans les discours que nous évaluons. Il reste donc à prouver que la délinquance des mineurs connaît une évolution spécifique.

En comparant l'évolution de la part des majeurs et de celle des mineurs parmi les personnes « mises en cause », l'on fait alors ce constat étonnant et qui contredit les discours cités : *après avoir fortement augmenté entre 1994 et 1998, la part des mineurs*

dans l'ensemble des personnes mises en cause par la police et la gendarmerie n'a au contraire cessé de baisser depuis dix ans, passant de 22 % en 1998 à 18 % en 2007."²⁴

"En 2007, les services de police et de gendarmerie ont mis en cause 203 699 mineurs. Mais dire qu'ils l'ont été pour « des actes graves » et ajouter que ces actes sont des viols, des enlèvements, des trafics de drogue et des atteintes à la vie d'autrui, constitue une très grave déformation de la réalité [...] *L'ensemble des faits susceptibles d'être qualifiés de criminels* (à savoir les homicides, les viols, les vols à main armée, les prises d'otages et séquestrations et enfin les trafics de drogue) *ne représentent que 1,3 % du total des infractions reprochées aux mineurs.*"²⁵[

Ce que nous constatons au niveau d'Action Jeunes, sur le terrain et à l'occasion de nos participations aux CLSPD, c'est que la délinquance des jeunes s'apparente dans la majorité des cas à de l'incivilité.

De nombreux jeunes ont une quasi-conscience politique de leur exclusion et refusent cette situation. Ce refus peut se traduire par des manifestations d'incivilité qui correspondent à l'impossibilité de faire valoir sa place dans d'autres espaces sociaux que le groupe de référence (espace professionnel par exemple), que ce soit pour les jeunes ou pour leurs familles.

Elles sont l'expression d'une perte de confiance entre les différents membres d'une société, la conséquence de la fin d'un accord collectif sur les raisons possibles de vivre ensemble.²⁶

A l'inverse, la civilité se traduit par l'usage de bonnes manières dans l'ordre économique, politique et intellectuel (politesse, justice, amitié). Elle implique de reconnaître l'autre comme un autre soi-même.

Les jeunes ont souvent le sentiment de ne pas intéresser ceux qui nous gouvernent, et de ne pas être considérés comme des membres à part entière de la cité.

La croyance dans le fait qu'il n'y a que la violence qui permette de capter l'attention reste vivace même s'ils ont souvent conscience qu'il s'agit là d'un jeu perdant-perdant dans lequel ils sont ceux qui ont certainement le plus à perdre.

²⁴Note statistique de (re)cadrage sur la délinquance des mineurs, *Champ pénal / Penal field, nouvelle revue internationale de criminologie* [En ligne], Confrontations, mis en ligne le 16 décembre 2009, Consulté le 29 août 2010. URL : <http://champpenal.revues.org/7053>

²⁵ Laurent Mucchielli en réaction aux propos tenus par Mme Rachida Dati, ministre de la Justice, le 16 octobre 2008 dans l'émission "A vous de juger", sur France 2,

²⁶ ROPERS P. ET VERNEY P., *Prévention Spécialisée, un projet coopératif*, éditions Vuibert, 2008

C'est ce que traduisent les rituels d'incendie de voitures au nouvel an, les dégradations du mobilier public ou des espaces communs.

Les violences urbaines de 2005 témoignent de la rage, synonyme d'impuissance, qui les habite. Sur la seule commune de Chaville qui ne correspond pourtant pas à l'archétype de la zone de non droit, ces événements ont débouché sur l'incarcération de 11 jeunes de 16 à 22 ans pour des périodes de 6 mois à un an.

C) La désaffiliation²⁷

La désaffiliation de ces jeunes se trouve à la conjonction de deux axes :

- Celui de la montée du chômage et de la précarité du travail qui risque de les installer en "inemployabilité" permanente.
- Celui d'une fragilisation des supports relationnels, des formes traditionnelles de socialisation qui risque d'aboutir à l'isolement social.

Être exclu, c'est alors se trouver à la fois hors de l'ordre du travail et hors des réseaux concrets de solidarité. C'est se retrouver sans place assignée dans la société.

La Prévention Spécialisée s'est développée dans une période de plein emploi offrant des perspectives de promotion sociale accessibles à ceux prêts à se mobiliser avec les éducateurs pour en bénéficier.

Aujourd'hui, la situation a changé, le chômage de masse touche cruellement les quartiers dits difficiles, la mixité sociale se heurte aux logiques d'urbanisation, l'emploi durable est quasiment hors de portée d'un public à faible qualification et l'ascenseur social est en panne.

Si les spécificités de nos territoires d'implantation ne nous confrontent pas de façon prégnante aux problématiques liées au traitement de la diversité culturelle qui agitent la Prévention Spécialisée aujourd'hui et alimentent les réflexions du CTPS²⁸, force est de constater que ces questions commencent à pointer, exacerbées par le sentiment de discrimination et par la désespérance sociale.

Les accompagnements et observations des éducateurs d'Action Jeunes pointent la faillite de notre modèle d'intégration qui ne tient plus ses promesses d'égalité et d'accès à la pleine citoyenneté à l'égard de certains jeunes.

²⁷ La "désaffiliation", terme créé par Robert Castel, exprime l'état des personnes qui ont perdu le sentiment d'être citoyen et qui ne se sentent plus incluses dans la chaîne des générations.

²⁸ *La prévention spécialisée à l'heure de la diversité culturelle* : état des lieux, questionnements, initiatives, projets innovants en matière de développement social communautaire, Rapport présenté par la Commission « diversité culturelle » du Conseil technique de la Prévention spécialisée (CTPS), 2009.

Comment lutter contre la désinsertion et la précarité alors que, pour reprendre les termes de Robert Castel, *"ces situations se sont installées et que le provisoire est devenu un régime de croisière."*²⁹

Que répondre face au décalage constaté par les élèves de milieu populaire entre le discours sur la réussite au mérite et les possibilités réelles qui leur sont offertes.

Le public de la Prévention Spécialisée reste le plus souvent ignoré et méconnu dans ses aspirations et ses ressources. Il n'est d'ailleurs guère représenté dans les espaces de participation.

Je pense que la prise en compte de notre public et sa participation à l'élaboration et à l'évaluation des dispositifs qui lui sont destinés est un point essentiel dans le travail d'accompagnement vers l'autonomie et l'insertion sociale. Cette participation ne devant pas se limiter aux seules actions déployées par la Prévention Spécialisée.

"Puisque le social sert à fabriquer de la reconnaissance entre les hommes, le travail social a un rôle central à jouer dans la construction d'espaces publics démocratiques".³⁰

2.1.2. Le partenariat

Dans un dossier consacré à l'évolution des liens entre partenariat et territoire, Daniel Behar constate que *"toute instance territoriale (quel que soit son niveau géographique) tire sa légitimité politique vis à vis du citoyen non des compétences sectorielles dévolues par la loi, mais de son ancrage global au territoire. Par ailleurs, l'efficacité de l'action publique nécessite de maîtriser toujours davantage les interdépendances entre secteurs de compétences (l'éducatif et l'habitat, la sécurité et le social...).* Dès lors, les processus partenariaux sont soumis à cette contrainte très forte : tous les acteurs locaux sont concernés par tout. Il y a de moins en moins de domaines réservés. Tous les acteurs techniques (CAF – HLM – Police...) et toutes les collectivités territoriales (de la région à la commune) doivent être mobilisés conjointement sur tous les champs sectoriels."³¹

Ainsi envisagé, le partenariat se retrouve à l'intersection du territoire politique et du territoire social.

Il appartient au territoire politique par le nombre de dispositifs et d'institutions pilotés par les instances politiques du territoire comme les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) pour les municipalités ou les Circonscriptions de Vie Sociale (CVS) au niveau départemental.

²⁹ CASTEL R., *La montée des incertitudes : travail, protection, statut des individus*, Seuil, 2009. La couleur des idées.

³⁰ BOUQUET B., MADELIN B., NIVOLLE P., *Territoires et action sociale*, Paris : L'Harmattan, 2007, Cahiers du griot, n°10. Logiques sociales.

³¹ BEHAR D., *Partenariat et territoire : une nouvelle donne ?*, Dossier Partenariat : en théorie et en pratique, Informations sociales N° 95, 2001

A cet égard, les dispositifs successifs de la politique de la Ville ont donné naissance à des institutions, dépendantes de l'État ou de collectivités territoriales, dont les champs sont particulièrement imbriqués à celui des équipes de Prévention Spécialisée, tels que : Mission locale, dispositif Ville, Vie, Vacances (VVV), Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD), Veille éducative, etc.

Il s'agit là d'un partenariat institutionnel qui mobilise essentiellement l'équipe d'encadrement et les administrateurs de l'association.

Or il convient de remarquer que le terme partenariat englobe aussi bien la participation régulière à ces instances que la sollicitation par l'équipe éducative d'acteurs ou de structures susceptibles de contribuer à notre mission de Prévention Spécialisée.

On parle alors de partenariat technique ou de terrain. Il mobilise généralement des personnes ressources, identifiées par les éducateurs, au sein des associations et des structures locales, d'entreprises et, potentiellement, tous les acteurs repérés comme pouvant participer à l'engagement des jeunes dans un processus d'insertion ou soutenir leurs projets de vie. Il s'ancre dès lors dans le territoire social tel qu'il est vécu au quotidien.

*"L'intérêt même de la Prévention Spécialisée est son rôle de pivot et contact de "première ligne" avec les jeunes en voie de marginalisation afin d'engager un travail éducatif et que se mettent en place les différents niveaux de réponses à leurs difficultés (scolaire, santé, famille). [...] Son efficacité est donc dépendante de son ancrage dans un dispositif partenarial pour assurer son rôle d'accompagnement social qui ne peut se faire qu'en lien avec les acteurs de l'environnement social et urbain du jeune d'une part et les différents services et partenaires concernés d'autre part."*³²

Concrètement, les éducateurs d'Action Jeunes sont amenés à accompagner individuellement et collectivement des jeunes dans les domaines les plus divers (emploi, logement, santé, formation, scolarité, justice, loisirs...) soit dans le cadre d'actions spécifiques conçues et conduites par nous-mêmes ou en partenariat avec d'autres structures, soit dans le cadre moins formel de la rue ou du quartier.

Pour mobiliser les énergies, favoriser l'intégration des jeunes dans leur environnement et rompre avec les dynamiques d'échec parfois à l'œuvre, nous nous appuyons sur une bonne connaissance des autres acteurs intervenant sur le même territoire et sur une collaboration avec eux. Et ce à tous les niveaux de notre organisation.

³² *Jeunes en danger et délinquance juvénile : Panorama des politiques de prévention. Quels rôles pour la Région Île-de-France, Rapport d'étude intégral, janvier 2008*

Sur ce point, Action Jeunes dispose de nombreux partenariats bien établis avec les autres structures du territoire destinées aux jeunes ou à leurs familles (Mission locale, BIJ, CAF services jeunesse, ASE ...). Ces partenariats reposent essentiellement sur des accompagnements conjoints et une complémentarité d'intervention.

Notre participation aux politiques transversales nous positionne dans un réseau partenarial où chacun doit tenir son rôle, connaître et respecter celui des autres.

Dans le cadre des pratiques partenariales, nos objectifs sont de :

- Sensibiliser et interpeller les partenaires pour leur permettre de prendre en compte et de comprendre les modes de fonctionnement des personnes avec qui ils sont en contact.
- Favoriser l'intégration de ces personnes dans leur environnement, dans la mesure où par leurs difficultés celles-ci peuvent compromettre leur accès à des dispositifs qui leur sont destinés.
- Favoriser l'expression collective, en démontrant les carences des dispositifs et en proposant des solutions dans le cadre du droit commun.
- Aider à la décision dans la mesure où, par leur capacité d'interpellation, elle peut rehausser de sa présence technique une action qui favorisera l'intégration des jeunes en rupture.

Action Jeunes participe donc selon les besoins à des actions portées par des collectifs partenariaux ou inscrites dans des dispositifs territoriaux, lorsque cela contribue à l'insertion des jeunes dans la vie de la Cité.

L'apparition de nouveaux impératifs partenariaux (secret partagé³³, partenariats plus ou moins contraints dans le cadre des politiques de prévention de la délinquance) pose, de façon aigüe, la question de notre positionnement par rapport aux autres structures partenaires implantées sur le territoire et s'adressant au même public.

Ce positionnement devra nécessairement être argumenté et négocié aux différents niveaux de nos partenariats afin de s'accorder sur ces nouvelles modalités de coopération et sur leur intérêt pour le public.

³³ L'article 8 de la loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance définit le cadre dans lequel les professionnels de l'action sociale, soumis au secret professionnel, y compris un coordonnateur désigné par le maire, pourront partager entre eux des informations confidentielles,. Il détermine également les conditions de la transmission éventuelle de ces informations au maire et au président du Conseil Général aux fins d'actions dans les domaines sanitaire, éducatif et social.

2.2. Le territoire politique

« Le territoire au sens large, sert à désigner toutes sortes d'étendues spatiales pour autant qu'elles dépendent d'un pouvoir, étant entendu que ce pouvoir peut être de nature très diverse. Le territoire pourra être renvoyé au sens politique (commune, département, région) parce qu'ils relèvent d'une institution politique, mais il y a autant de sortes de territoires qu'il y a de sortes de pouvoirs »³⁴

2.2.1. Les communes

La commune est le découpage administratif de base en France. Créé en 1789, il correspond souvent à un village, mais pas à une ville qui s'étend souvent sur plusieurs communes. Il existe 36000 communes en France.

La commune est le plus petit territoire politique avec lequel nous devons traiter en tant qu'association de Prévention Spécialisée. Cependant, du fait de la proximité et de la quotidienneté des rapports que nous entretenons avec ses différentes instances, élus et services municipaux, c'est un niveau qui concentre des enjeux forts.

La Politique de la Ville a fait des maires les promoteurs d'interventions portant sur la politique de la jeunesse, sur la sécurité et sur la cohésion sociale.

Du fait de sa contribution aux différentes politiques locales, la Prévention Spécialisée se trouve au croisement de trois grands champs d'intervention contractuelle, entre l'État et les collectivités territoriales, placés sous le pilotage des maires :

La politique de la ville dans ses différentes dimensions ;

La politique de prévention de la délinquance et de sécurité ;

La politique de réussite scolaire et de veille éducative ;

Cette participation se concentre essentiellement dans les instances partenariales que sont les CLSPD (Conseils Locaux de Sécurité et de Prévention de la Délinquance) et les cellules de veille.

Les élus municipaux ont souvent une connaissance fine de nos territoires d'intervention due en partie à la création des conseils de quartier par la loi du 27 février 2002, dite loi Vaillant, relative à la démocratie de proximité³⁵

Ils sont les premiers informés lorsque la situation d'un quartier se dégrade et sont les destinataires réguliers des plaintes des habitants portant sur les problèmes de cohabitation.

³⁴ Dictionnaire critique d'Action Sociale, Collection Travail Social 1997. p. 388

³⁵ Daniel Vaillant ; ministre français de l'Intérieur du 29 août 2000 au 5 mai 2002:

De ce fait, les maires et leurs services ont tendance à solliciter les équipes pour des interventions ciblées ayant comme seul objectif la tranquillité publique de leur territoire notamment quand celle-ci est mise à mal par des situations impliquant des jeunes.

La question du sécuritaire qui était déjà bien présente dans les CLSPD revient au premier plan depuis la promulgation de la loi du 5 mars 2007³⁶ relative à la prévention de la délinquance.

Certaines dispositions de cette loi donnent au maire encore plus de légitimité et de compétences en faisant de lui l'animateur, le coordonnateur et donc le pivot de la politique de prévention de la délinquance.

Or, comme le précise l'exposé des motifs de cette loi, « [...] cette politique ne peut produire des effets satisfaisants dans la lutte contre l'insécurité que si elle s'inscrit dans la durée [...]. Prioritairement dirigée vers les mineurs, celle-ci se fonde sur un pilier central : l'éducation. Il convient d'apprendre aux enfants, dès le plus jeune âge, pourquoi il existe des règles indispensables à la vie en société et pourquoi il est impératif de les respecter. [...] C'est cette action éducative qui permettra d'expliquer le caractère nécessaire de la sanction. [...] Cette démarche suppose que soient mobilisés tous les acteurs en lien avec les enfants : monde de l'éducation, monde médical et paramédical, monde associatif et monde judiciaire. »

Ce qui heurte d'emblée c'est la conception de l'éducation qui, dans cette loi, semble plus au service d'un conditionnement et d'une contention de la jeunesse qu'à celui de son épanouissement.

Quoi qu'il en soit, la Prévention Spécialisée sera forcément sollicitée. Elle est un acteur de la lutte contre la délinquance (versant préventif) dans la mesure où "elle concourt à la prévention secondaire de la délinquance sans la viser spécifiquement et exclusivement".³⁷ Elle doit donc s'articuler avec les municipalités ou intercommunalités qui sont les maîtres d'œuvre de cette politique sur leurs territoires depuis la loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance qui concerne tout autant le domaine préventif que répressif. Reste à savoir de quelle manière notamment concernant le partage des informations confidentielles avec le maire ou son représentant.

³⁶ Loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance.

³⁷ Mission sur la prévention de la délinquance des mineurs et jeunes majeurs, Prévenir la délinquance des jeunes : un enjeu pour demain, Rapport d'étape remis le 18 février 2010 à Monsieur le Secrétaire d'Etat à la Justice, p 37

Un des enjeux majeurs est de trouver un équilibre entre une participation active aux politiques de prévention de la délinquance et la préservation des fondements de notre pratique éducative.

Le risque de grand écart est grand tant les fondements de ces approches diffèrent.

"La pratique éducative vise, en construisant des références, des valeurs et des représentations, à organiser des conduites et affermir des identités et une socialité.

*La pratique de sécurité vise, en évitant ou en modifiant des comportements et des représentations, à prévenir des situations, à modifier un contexte et faire disparaître le sentiment d'insécurité"*³⁸.

Je pense qu'une politique de la chaise vide ou une opposition de principe seraient de graves erreurs stratégiques qui achèveraient de nous discréditer aux yeux de certains élus, suspicieux de la proximité des éducateurs avec la jeunesse "indocile" et de l'usage qu'ils en font, et n'auraient même pas l'avantage de servir les intérêts de notre public.

Ma posture est d'ailleurs confortée par cette appréciation issue d'un rapport ministériel :

"Dans le domaine de la prévention de la délinquance juvénile, on peut néanmoins constater que si légalement rien n'oblige le partage d'informations, beaucoup de dispositions le permettent, même dans le cadre du secret professionnel, bien sûr toujours sous certaines conditions. Il est par exemple possible dans le cadre de la Prévention Spécialisée, comme l'indiquait en 2001 le Conseil Technique des Clubs et Équipes de Prévention Spécialisée³⁹, et cela avant même le vote des deux lois du 5 mars 2007 : « La transmission à des tiers d'informations concernant un jeune en particulier ne peut s'envisager qu'avec l'accord de ce dernier et/ou après lui avoir expliqué comment cette transmission s'inscrit dans une problématique éducative ».

Ces principes sont donc *a priori* parfaitement compatibles avec une approche de la prévention de la délinquance partenariale et intégrée, soucieuse de développer un projet individuel global avec le jeune, de la continuité de son parcours et de la cohérence des interventions."⁴⁰

L'avis du CSTS est plus nuancé puisque *« les représentants du CSTS ont considéré que la participation des travailleurs sociaux à ces groupes fait partie de leurs missions au titre*

³⁸ *La Prévention Spécialisée : enjeux actuels et stratégie d'action*, Rapport du Groupe de travail interinstitutionnel sur la Prévention Spécialisée, janvier 2004, p 55

³⁹ Rapport du CTCEPS *Prévention Spécialisée, pratiques éducatives et politique de sécurité*, Paris, CTCEPS, 2001, 101 p

⁴⁰ Mission sur la prévention de la délinquance des mineurs et jeunes majeurs, Prévenir la délinquance des jeunes : un enjeu pour demain, Rapport d'étape remis le 18 février 2010 à Monsieur le Secrétaire d'Etat à la Justice, p 37

de leur fonction de veille sociale, à condition qu'ils exigent d'en exclure le partage d'informations nominatives. »⁴¹

Et la mission ministérielle de conclure : " le travail du Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée (CNLAPS) mérite d'être développé et valorisé, à condition de poser clairement les enjeux du partenariat pour sortir concrètement des postures défensives de blocage et construire des pratiques professionnelles renouvelées qui permettent de « faire avec » au lieu de « faire contre » ou « sans ».

Cela est bien dans l'intérêt d'une continuité des parcours socio-éducatifs et d'un accompagnement global et cohérent du jeune, dans toutes ses dimensions de situations et de besoins⁴².

Le challenge est d'autant plus grand à mes yeux, qu'une certaine confusion sur les rôles et les missions de chacun contribue à vouloir faire tenir à la Prévention Spécialisée une place qui n'est pas la sienne

Cette confusion est largement entretenue par le nombre d'intervenants qui se revendiquent de la prévention sur un aussi petit territoire et par le fait que la Prévention Spécialisée constitue souvent l'un des volets d'une politique de prévention plus globale, dans le cadre de la lutte contre l'exclusion, de la politique de la ville ou de la prévention de la délinquance.

C'est ainsi que lors d'une réunion en mairie je me suis retrouvé représenter la Prévention Spécialisée au milieu de la chargé de prévention du CCAS, de la chargée de prévention du service territorial de l'ASE, de l'officier de prévention du commissariat local et du chargé de prévention et sécurité de la ville. Et je ne parle pas du représentant du service jeunesse chargé des actions de prévention par le sport.

Il n'en faut parfois pas plus, pour qu'une personne non avertie vienne à penser que l'animateur peut faire de l'accompagnement éducatif, le policier de la médiation sociale et que l'éducateur peut veiller au respect de l'ordre public.

Un autre risque est celui d'une superposition d'interventions dans les mêmes quartiers et à l'égard des mêmes jeunes, relevant d'autorités différentes et avec des objectifs non coordonnés.

⁴¹ LE BRIS M. *La loi à l'épreuve du terrain*, Actualités Sociales Hebdomadaires, N° 2653 du 02/04/2010

⁴² Mission sur la prévention de la délinquance des mineurs et jeunes majeurs, Prévenir la délinquance des jeunes : un enjeu pour demain, Rapport d'étape remis le 18 février 2010 à Monsieur le Secrétaire d'Etat à la Justice, p 69

Ainsi que le préconisait déjà le CTPS en 2004 je pense qu'il est de mon rôle de directeur d'affirmer un positionnement clair qui marque nettement les différences entre actions de Prévention Spécialisée et actions de sécurité, et permette de clarifier les missions et les pratiques des différents acteurs de terrain.

Du fait de notre intervention sur plusieurs communes, nous devons également pouvoir composer avec les différences de portage et d'organisation communales. Ces dernières impactent les capacités d'articulation avec notre mission et par conséquent la qualité des complémentarités qui s'établissent sur le terrain.

Il y a une vraie nécessité de repositionner Action Jeunes en tant que dispositif indépendant au service d'une politique de protection sociale et de développement local dont l'individu est le sujet principal.

Pour ce faire, éducateurs, cadres, et administrateurs, doivent s'engager dans un travail de communication et d'explication permanent de nos actions, afin d'en accroître la lisibilité et la compréhension.

La finalité étant de faire valoir une alternative éducative et sociale en regard de l'approche essentiellement sécuritaire de la prévention de la délinquance, le tout passant par des formes de collaboration motivées par l'intérêt de l'utilisateur.

2.2.2. La communauté d'agglomération

L'intercommunalité est une coopération entre communes qui se regroupent au sein d'un Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) pour certaines prestations (ordures, déchets, transports, ...), avec une forme fédérative ou souple selon que fiscalité soit propre (fédérative) ou non (alors contribution des communes).

L'intercommunalité existe depuis loi de 1890⁴³. Elle a connu une réorganisation avec loi Chevènement de 1999 qui distingue les communautés urbaines (plus de 500.000 habitants), les communautés d'agglomération (plus de 50.000 habitants) et les communautés de communes.⁴⁴

⁴³ Loi du 22 mars 1890 sur les syndicats de communes, complétant la loi du 5 avril 1884 relative à l'organisation municipale. Elle est à l'origine de la coopération intercommunale.

⁴⁴ La loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, dite loi Chevènement, est l'une des principales lois consacrées à l'intercommunalité en France.

Le 27 novembre 2008, la communauté d'agglomération Arc de Seine (Ville-D'Avray, Chaville, Meudon, Vanves et Issy-les-Moulineaux, soit 112.000 habitants) et la communauté d'agglomération Val de Seine (Boulogne-Billancourt et Sèvres, soit 123.000 habitants) ont annoncé leur fusion. La nouvelle communauté d'agglomération est entrée officiellement en fonction le 1^{er} janvier 2010 sous le nom de Grand Paris Seine Ouest.

Cette nouvelle entité constitue un bassin de vie de 250.000 habitants sur une superficie de 32,38 km² comprend 20.000 entreprises pour 160.000 emplois, 30 gares et stations de métro, et se présente comme la seconde communauté d'agglomération d'Ile-de-France par son nombre d'habitants, après Plaine Commune (Seine-Saint-Denis), et la neuvième rapportée à l'ensemble de la France

Face aux enjeux de ce territoire au plan local, cette fusion répond à une forte volonté de porter un projet collectif pour l'ensemble du territoire : vision partagée de l'avenir, cohérence des politiques publiques et mobilisation des villes autour de projets communautaires.

Avec ce projet, la future communauté veut répondre à la double exigence d'efficacité de l'action publique et d'une véritable ambition sociale. La mise en commun des projets, d'actions pilotes et la mutualisation des services des deux communautés permettront de mieux répondre aux attentes des citoyens en aménageant les conditions d'une vie quotidienne plus agréable.

Les compétences de la nouvelle structure sont celles que lui confère obligatoirement la loi (aménagement du territoire et des transports, équilibre social de l'habitat et politique de la ville, développement économique), puis des compétences optionnelles (notamment, l'environnement, l'aménagement et l'entretien de l'espace public, la collecte des déchets, la gestion des équipements culturels et sportifs phares) ainsi que des compétences facultatives.

La mutualisation des services et des moyens vise à la réalisation d'économies d'échelle, tandis que des groupements de commandes simplifieront la gestion des achats publics.

Au delà des conséquences du regroupement des deux communautés d'agglomération sur lesquelles sont situés les territoires d'intervention d'Action Jeunes, l'apparition de ce nouvel échelon territorial aura bien évidemment un impact sur l'ensemble des associations de Prévention Spécialisée intervenant sur les communes concernées.

Il paraît en effet difficile voire irréaliste d'envisager que cette forte volonté affichée de mutualisation, d'efficacité et de cohérence des politiques publiques ne touchera pas notre secteur d'intervention dont on connaît les liens avec la politique de la ville.

Or la politique de ville est une compétence obligée de la nouvelle communauté d'agglomération.

Des propos échangés avec l'élu communautaire, par ailleurs premier adjoint au maire d'une de nos communes d'implantation, chargé de ce dossier pour la nouvelle communauté d'agglomération ne laissent planer aucun doute à ce sujet. Me faisant part de ses nouvelles fonctions lors de l'assemblée générale de notre association en juin 2010, il a aussitôt enchaîné sur le travail que nous aurions à mener ensemble et sur la collaboration que cela impliquait entre nos services.

Le risque est grand de retrouver à l'échelle de ce nouveau territoire les mêmes difficultés que celles que j'ai évoqué au niveau de la commune.

Mêmes acteurs (les maires) et mêmes compétences (la sécurité et la prévention de la délinquance) auront-ils les mêmes effets ?

La question est d'autant plus complexe que si les acteurs politiques sont multipliés par le nombre de communes concernées, c'est également le cas (ou presque) pour ceux de la Prévention Spécialisée.

La communauté d'agglomération compte en effet trois associations de Prévention Spécialisée, dont Action Jeunes, qui interviennent sur cinq de ses communes et quatre autres communes du département.

Je pense qu'un travail de concertation et de coopération entre nos différentes associations va rapidement s'imposer tant au niveau des administrateurs qu'à celui des professionnels.

Mon rôle de directeur est d'anticiper et d'initier le mouvement, en alertant le conseil d'administration d'Action Jeunes à ce sujet, et en prenant contact avec mes collègues des autres établissements pour étudier la stratégie commune que nous pouvons développer au niveau de la communauté d'agglomération.

2.2.3. Le Conseil Général

La loi du 5 mars 2007⁴⁵ réformant la protection de l'enfance fait de la Prévention Spécialisée un axe majeur de la protection de l'enfance, politique dont elle confie la maîtrise d'œuvre au président du Conseil Général. Parmi les cinq guides destinés à accompagner sa mise en œuvre, celui intitulé « *la prévention en faveur de l'enfant et de*

⁴⁵ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

l'adolescent », présente la Prévention Spécialisée parmi les actions qui concourent à la prévention de l'exclusion sociale et à la socialisation des jeunes.

Le département des Hauts-de-Seine a fait le choix de confier la mission de Prévention Spécialisée à des associations habilitées et conventionnées. Ce choix vise à conjuguer les initiatives des bénévoles sensibilisés à la détresse des jeunes et l'apport de professionnels sur le terrain.

Si la Prévention Spécialisée est une compétence départementale, inscrite dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance, depuis les lois de décentralisation, la politique départementale en la matière a été, comme dans beaucoup d'autres départements, pratiquement inexistante jusqu'à environ la moitié des années 1990.

Pendant cette période le Conseil Général a financé des associations de Prévention qui agissaient de façon indépendante, avec des modalités de financement variées et peu de compte à rendre.

Cela s'explique en partie par le temps de réaction qu'a nécessité la mise en œuvre de la décentralisation et par le fait que les Conseils généraux, nouvellement dotés de leurs compétences sociales, ne se sont pas immédiatement intéressés à la Prévention Spécialisée, partie marginale du budget de l'action sociale.

Peu à peu, le département s'est approprié son rôle de pilote et maître et d'œuvre de ce dispositif, appropriation qui a débouché sur la signature d'une charte de la prévention en 1997 élaborée en collaboration avec l'UAPS (Union des Associations de Prévention Spécialisée) des Hauts de Seine, créée la même année.

En 2009, le budget consacré à cette action est de 11,43 M€ pour les 15 associations qui emploient 152 éducateurs et 20 chefs de services éducatifs, et interviennent dans les quartiers de 22 communes sur les 36 que compte le département. Ce budget fait l'objet d'une tarification qui prend la forme d'une dotation globale arrêtée annuellement par le Président du Conseil Général.

A) La Prévention Spécialisée des Hauts de Seine : le diagnostic départemental

A la veille de tracer le nouveau schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la jeunesse, qui couvrira la période 2011-2016, le Conseil Général a chargé sa Délégation Évaluation des Politiques et Audit (DEPA) de procéder à un diagnostic de l'ensemble des services de l'ASE et par conséquent de la Prévention Spécialisée.

Cette démarche n'est pas surprenante et plutôt sensée si l'on en croit la cour des comptes : "*Dans la majorité des départements, la Prévention Spécialisée est confiée à des associations. Or, trop souvent, la nature des prestations attendues n'est claire ni pour les départements, ni pour les associations. [...] Il est indispensable de mieux assurer le pilotage de la Prévention Spécialisée par le service de l'ASE, tant en termes de définition des objectifs, que du point de vue du contrôle des actions réalisées.*"⁴⁶

Les constats de ce diagnostic, rendus publics en avril 2010, sont les suivants :

➤ De nouveaux modes d'action pour répondre aux besoins d'un public partiellement renouvelé :

Un public plus jeune: 13% des jeunes suivis ont 15 ans et moins

Réponses apportées: travail avec les familles, avec les collègues, mise en place d'actions collectives.

Un public très masculin: 63% sont des garçons

Réponses apportées: développement d'actions spécifiques pour les jeunes femmes (spécificité du premier contact, des thématiques abordées...).

Un public plus fragile: 21% ont des problématiques de santé ou de mal-être ; de nouvelles formes de marginalisation (isolement, problèmes psychologiques et psychiatriques) apparaissent.

➤ Le cadre stratégique départemental n'a pas été réactualisé

Des orientations stratégiques sont anciennes

Une Charte départementale rédigée en 1997 et qui nécessiterait d'être réinterrogée Des conventions qui datent et des contrats d'objectifs en suspens

Un maillage territorial hérité et non réinterrogé

Une grande disparité des moyens

Une grande hétérogénéité de la taille des clubs (de 7,1 à 31,35 ETP)

Des adaptations locales

Des municipalités plus attentives à l'égard de la Prévention Spécialisée

La mise en place par certaines municipalités de dispositifs locaux approchant les missions de la Prévention Spécialisée

Des articulations perfectibles avec les dispositifs départementaux

Chargés de prévention territoriaux de l'ASE

⁴⁶ *La protection de l'enfance*, rapport thématique de la cour des comptes, La documentation française, 2009, p 105

Médiateurs éducatifs

➤ Des données peu fiables et difficilement comparables :

Une grille statistique datant de 1997, mais sans référentiel partagé.

Des documents budgétaires qui offrent une vision très éclatée des activités collectives et des aides individuelles (plus de 50 lignes différentes, sans comparaison possible d'un club à l'autre).

Des rapports d'activité sans architecture commune et surtout, rarement envisagés sous un angle stratégique, synthétique et global

Des outils de travail internes encore peu formalisés : rares dossiers individuels, peu de fiches de suivi pour les différents modes d'action.

Il en résulte une difficulté à consolider les données et à mesurer globalement les effets de la Prévention Spécialisée sur le territoire départemental

➤ Peu de lisibilité

La définition de la Prévention Spécialisée doit être bien souvent précisée, elle est souvent confondue avec d'autres missions (police, animation, médiation...).

➤ Un positionnement comme chaînon du maillage social au niveau local

La Prévention Spécialisée apparaît plus pertinente lorsqu'elle agit aux interstices des champs de compétences des autres acteurs (éducation nationale, ASE, Missions locales...) et qu'elle contribue à raccrocher les jeunes au tissu de partenaires de droit commun. En ce sens, elle contribue à la continuité du service public et à l'égalité d'accès aux institutions sur le territoire: elle va vers les jeunes alors que les institutions ne se déplacent plus ou peu.

➤ Une force de Proposition d'actions complémentaires de celles des autres acteurs

La mise en place par plusieurs clubs de référents par domaine de compétence leur permet d'effectuer une veille et de se positionner comme interlocuteur privilégié pour les partenaires ; les actions mises en œuvre doivent être complémentaires de celles proposées par les autres acteurs, ce qui exige de la part des clubs un travail de repérage de l'offre de droit commun.

➤ Des outils à formaliser

Le travail de rue, les actions collectives et les suivis individuels ont évolué ; dans la plupart des clubs, ces modes d'intervention ont fait l'objet d'un travail de formalisation et de suivi. Toutefois cette formalisation des outils n'est pas générale et ne concerne pas tous les clubs.

➤ Une situation juridique à régulariser

Les clubs de prévention sont des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS) (article L 312-1 du Code de l'action sociale et des familles).

Or, aucun dossier de passage en CROSM⁴⁷ n'a jamais été présenté. Les clubs de prévention doivent donc se préparer pour un passage en CROSM ou, plus vraisemblablement, en commission de sélection d'appels à projet (loi HPST)⁴⁸.

B) Les orientations du nouveau schéma départemental

Ce diagnostic, dont le contenu et les conclusions ont été validés par les services du Conseil Général, sert de fondement à la politique de Prévention Spécialisée définie par le Conseil Général dans le cadre du futur schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la jeunesse qui couvrira les années 2011-2016.

Les principales évolutions de cette politique sont :

➤ Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de la Prévention Spécialisée

Trame commune de rapport d'activité, harmonisation de l'architecture budgétaire, indicateurs d'évaluation (et glossaire)...

Outils de rationalisation : fiche projet d'action collective, dossier de suivi des jeunes...

➤ Régulariser la situation juridique des clubs et rationaliser leur périmètre d'intervention sur le territoire

Dans le cadre des appels à projet prévus par la loi HPST, réinterroger la pertinence des territoires d'intervention au vu de leurs caractéristiques et préciser les objectifs de la Prévention Spécialisée.

➤ Améliorer le portage départemental de la Prévention Spécialisée et des missions proches

Dans le cadre du nouveau schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la jeunesse, repréciser les objectifs de la Prévention Spécialisée et

⁴⁷ CROSM : comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale. La création, l'extension ou la transformation des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux sont soumis à autorisation selon l'article L .313-1 du CASF à partir de l'article 25 de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002.

⁴⁸ Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, dite aussi loi Bachelot du nom de la ministre de la Santé qui l'a préparée.

prendre en compte les évolutions (rajeunissement du public à partir de 11 ans, nécessité «d'atteindre» les filles...)

Réorganiser les périmètres et modalités d'intervention des médiateurs éducatifs et des chargés de prévention de la délinquance en lien avec les clubs.

Ces orientations fixent clairement les enjeux à venir pour nos associations, et il est regrettable qu'administrateurs et professionnels n'aient pas plus anticipé sur certaines évolutions annoncées depuis des années⁴⁹

Dans ce contexte, la concertation et la coopération évoquées au niveau de la communauté d'agglomération sont plus que jamais indispensables, et ce à l'échelle des 15 associations de Prévention Spécialisée qui œuvrent sur le département

En tant que directeur d'Action Jeunes, je vais devoir veiller à l'intégration de ces nouvelles orientations au niveau du projet d'établissement. Elles s'imposeront probablement à nous à travers le cahier des charges établi pour la procédure d'appel à projet qui sera le reflet des objectifs stratégiques et opérationnels annoncés par le Conseil Général.

Il convient donc de les anticiper par une analyse des besoins de nos territoires d'intervention dans ces domaines, ainsi que par l'évaluation de l'impact qu'elles auront sur nos modalités d'action et sur la nature même de nos missions.

C'est l'équilibre entre la mise en œuvre de la commande politique de notre financeur, les spécificités du territoire et les besoins de notre public qui fera la qualité et la pertinence de notre projet d'établissement.

2.2.4. La Région

Les régions ont été délimitées dès les années 1950 sous la IV^{ème} République, mais elles n'avaient alors qu'une existence administrative (découpages des services administratifs). La loi Déferre de 1982 a instauré l'élection au suffrage universel des conseillers régionaux.

Elles prennent aujourd'hui une importance croissante, et deviennent des territoires de projet.

⁴⁹ Dès 1980, dans une note du CNLAPS, Jean-Marie Petit-Clerc soulignait le fait qu'avec les lois de décentralisation " il est devenu urgent pour les travailleurs sociaux de savoir évaluer afin de pouvoir transmettre, notamment aux nouveaux interlocuteurs, les élus départementaux, ce qu'ils font dans un langage compréhensible "

Et d'ajouter qu'en période de crise économique, les financeurs exigent qu'un compte rendu des actions entreprises et des résultats obtenus leur soit transmis "

"En Île-de-France la juxtaposition de grandes collectivités locales fortes, la présence de la capitale et de grands opérateurs publics urbains (bailleurs, transporteurs...) et des administrations centrales rendent complexe la gouvernance des politiques de prévention. On ne peut que constater des disparités en termes d'ampleur des problèmes que les différentes collectivités locales ont à affronter et corrélativement l'inégalité de leurs ressources pour y faire face ainsi que les divergences dans les choix politiques, techniques des élus locaux et des administrations territoriales.

Le niveau régional apparaît alors comme un échelon politique, administratif, géographique pertinent pour résoudre ces difficultés en impulsant des dynamiques propres à mobiliser et mettre en synergie l'ensemble des acteurs, des moyens autour d'objectifs communs et en garantissant les équilibres, la solidarité territoriale.

La montée en charge des compétences des collectivités régionales avec l'acte II de la décentralisation les amènent à être plus encore sollicités et impliqués aujourd'hui sur les questions de sécurité, de jeunesse et les politiques spécifiques envers les quartiers en difficulté.

Ces différents aspects imposent aujourd'hui un repositionnement et une stratégie plus clairement établie des régions en matière de prévention de la délinquance juvénile et des conduites à risques, qui permettent de mettre en lien de façon articulée et cohérente leurs différents moyens et efforts, voire de jouer le rôle de chef de file sur certaines dimensions."⁵⁰

La loi HPST pourrait bien être le fer de lance de ce repositionnement.

Comme son nom ne l'indique pas, cette loi est d'une grande importance pour le secteur social et médico-social et par conséquent pour la Prévention Spécialisée.

D'une importance probablement aussi grande qu'en son temps la loi du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales ou plus récemment la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Elle crée les Agences Régionales de Santé (ARS)⁵¹ qui sont chargées de réguler, soit seules, soit conjointement avec les présidents de conseils généraux, les établissements et services médicosociaux financés totalement ou partiellement par l'assurance maladie ainsi que les établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

La loi HPST modifie par ailleurs assez profondément la régulation de tout le secteur social et médico-social en introduisant une procédure d'appel à projet quasi-systématique pour délivrer les autorisations de création, de transformation ou d'extension des établissements

⁵⁰ Jeunes en danger et délinquance juvénile : panorama des politiques de prévention Quels rôles pour la Région Île-de-France, Rapport d'étude intégral, janvier 2008

et services sociaux et médico-sociaux et lieux de vie et d'accueil ayant recours à des financements publics, et ce que les autorisations soient délivrées par le Directeur Général de l'ARS, le Préfet ou le Président du Conseil Général.

C'est d'ailleurs la généralisation prochaine de cette procédure qui est annoncée dans les conclusions de la DEPA des Hauts de Seine.

Le décret précisant les règles de publicité, les modalités de l'appel à projet, le contenu de son cahier des charges, ainsi que les modalités d'examen et de sélection des projets présentés a été publié le 26 juillet 2010.

La nouvelle procédure d'autorisation par appel à projet entrera donc en vigueur à partir du 1er août 2010.⁵²

Avant d'autoriser la création de nouveaux équipements, la transformation de ceux existants ainsi que l'extension importante de ceux-ci, l'autorité administrative devra consulter une commission consultative d'appel à projet social ou médico-social composée notamment de représentants des usagers.

Les grands axes de la loi HPST

La réforme engagée par la loi HPST s'articule autour des axes suivants :

- Le renforcement du niveau régional comme niveau pertinent de pilotage des politiques d'État et d'assurance maladie en lien avec la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) ;
- Une volonté d'assurer une meilleure articulation entre la médecine de ville, les établissements de santé et le secteur médico-social ;
- Un renforcement du rôle des pouvoirs publics dans la définition des réponses qui pourront être mises en œuvre sur le terrain, à travers la notion d'appel à projet basé sur un cahier des charges préalable ;
- une visée concurrentielle assumée afin de choisir, selon l'ancienne Secrétaire d'État à la Solidarité, Valérie Létard, « le mieux disant social » ;
- l'introduction de critères de performance des établissements et services médico-sociaux à travers la création de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (Anap), qui sera tant un « appui » aux structures qu'une agence au soutien des futures ARS pour le pilotage.
- une volonté d'amplifier les reconversions hospitalières notamment vers le secteur médico-social...

⁵¹L'ARS Ile-de-France, créée le 1^{er} avril 2010 et présidée par Claude Evin, a tenu sa première assemblée générale le 25 mai 2010

⁵² Décret n°2010-870 réformant la procédure d'autorisation administrative pour la création, la transformation ou l'extension des établissements et services sociaux et médico-sociaux .

Face à ces bouleversements l'Uniopss⁵³ s'interroge :

Comment faire en sorte que les différents décideurs publics impliqués dans le secteur social et médico-social coordonnent mieux leur action afin d'assurer une réponse globale aux besoins de la population ?

Quelle qualité de dialogue entre les associations de solidarité et les pouvoirs publics ?

Comment éviter les risques de standardisation des réponses mises en œuvre sur le terrain et garantir la construction de réponses adaptées aux besoins des personnes ?...

Comment enfin, peser collectivement sur les choix des décideurs publics là où à travers le développement de logiques concurrentielles la tentation du chacun pour soi pourrait l'emporter mais serait collectivement suicidaire ?

Autant de questions auxquelles nous devons répondre à Action Jeunes, en interne d'abord, puis en concertation avec les autres acteurs de l'Action Sociale, et ce à l'échelle de tous nos territoires de rattachement.

Au delà de ces interrogations, mon rôle de directeur est de m'assurer qu'Action Jeunes sera dans la meilleure posture possible pour répondre aux appels à projet lorsque le moment viendra. En effet, une fois la procédure lancée, le délai de réponse sera de 60 à 90 jours. Il est donc primordial d'avoir au préalable défini notre stratégie d'établissement à moyen et à long terme. Cela passe nécessairement par un projet associatif et un projet d'établissement clarifiés et formalisés.

Je dois par ailleurs développer une veille informative relative aux différentes formes que pourront recouvrir les appels à projet et à leur date de parution.

Je pense notamment aux modèles déjà utilisés dans les départements voisins pour la Prévention Spécialisée afin de se familiariser avec les supports et d'anticiper sur les documents à fournir pour valoriser notre projet.

La Prévention Spécialisée évolue dans un environnement diversifié, imprévisible et complexe, lié aux évolutions des contextes sociaux, politiques et économiques, et qui, pour reprendre la formule de Robert Castel, met le travail social à l'épreuve de la montée des incertitudes (difficultés à financer la solidarité contre les formes multiples d'insécurité sociale telles que le chômage ou la précarité, propension à verser dans le sécuritaire à outrance).

Le social, désormais envisagé comme un coût, est confronté à une massification des problèmes, à des familles incertaines, à une économie de la précarité qui se développe, à un délitement des liens qui fondent l'unité sociale de ses territoires.

⁵³ Secteur social et médico-social : les agences régionales de santé et l'appel à projet, Fiche pratique de gestion, Réseau Uniopss-Uriopss mars 2010

Dans un tel contexte, il s'agit de protéger de l'exclusion menaçante ceux qui sont intégrés, mais restent fragiles et de redonner la parole aux autres, comme vecteur de leur appartenance citoyenne.

Action Jeunes se trouve à l'intersection de toutes les forces qui animent notre société et doit se positionner à la fois comme acteur, observateur et analyste des systèmes en présence dont elle est elle même un élément. Cette posture est d'autant plus complexe qu'à certaines périodes (élections, tensions sociales, flambées sécuritaires), de nouveaux acteurs sont susceptibles d'intervenir auprès du même public sans aucune concertation avec nous, tant sur les modalités de l'intervention que sur ses finalités.

On comprend dès lors l'importance de l'affirmation d'une politique associative claire et lisible, assortie d'un projet d'établissement en adéquation avec les valeurs défendues.

Action Jeunes a un rôle à jouer dans le maintien des liens entre les membres de communautés dont certains se voient exclus, désaffiliés.

Ce rôle passe par une présence accrue auprès des jeunes en difficulté sociale et des personnes en situation de précarité afin de favoriser leur expression et leur participation à la vie de la cité. Il passe également par une inscription dans les instances partenariales où nous devons pouvoir porter notre projet, communiquer sur les actions déployées et les besoins de notre public.

Si certaines de ses instances existent de façon officielle, voire légale, d'autres sont sans doute à imaginer pour que nous puissions prendre en compte les dimensions mouvantes de nos territoires d'intervention et les enjeux qu'ils portent.

3. PILOTER L'ADAPTATION

« Nous pouvons choisir les espaces que nous voulons habiter mais, pour l'instant et pour le futur proche du moins, nous ne sommes pas libres de nous déplacer dans le temps. Nous savons donc où se situent les opportunités et les challenges pour le stratège : dans le développement d'une pensée spatiale. »⁵⁴

Dans un article consacré à la question du changement, Jean-Marie Miramon⁵⁵ distingue trois contextes au changement :

- Le changement qui s'impose (contrainte, impératif, crise ...).
- Le changement qui est lié à des opportunités internes ou externes.
- Le changement voulu (anticipation, projet, stratégie, prévention).

Action Jeunes s'inscrit aujourd'hui dans ces trois contextes :

- Les conclusions du diagnostic institutionnel, l'évolution récente de la politique de Prévention Spécialisée du Conseil Général et la mise en place imminente de la procédure d'appel à projet nous imposent d'être au clair avec notre projet d'intervention et de définir de nouvelles modalités d'action à destination d'un public élargi dans un contexte budgétaire défavorable.
- Le changement imminent de direction offre au nouveau directeur l'opportunité de piloter revisiter le projet d'établissement et de poser un acte symbolique fort, avec pour effet de redynamiser l'institution et ses différentes ressources.
- La naissance de la nouvelle communauté d'agglomération, englobant nos communes d'implantation et consacrant un nouvel acteur sur la scène du territoire, nous invite à anticiper et à penser de nouvelles stratégies territoriales.

Jean Marie Miramon y souligne également le fait qu'avant d'engager un quelconque processus de changement dans une organisation, quatre conditions doivent être réunies :

- La nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs.
- Les moyens indispensables pour mener à bien le changement doivent être assurés.
- La sécurité : les perspectives doivent reposer sur des données fiables.
- La mobilisation : le projet doit pouvoir mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs.

⁵⁴ BCG, Constructing Strategic Spaces, *Perspectives*, 2006. http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/publication_list.jsp?pubID=2042.

⁵⁵ MIRAMON J-M, Promouvoir le changement, les cahiers de l'actif n° 314-317 p 214

Les trois premiers points me confortent dans l'idée que tout changement ou adaptation impliquant des fondements aussi importants que le projet associatif et le projet d'établissement d'une institution, doit reposer sur un diagnostic qui permette d'objectiver la nécessité, les moyens disponibles et les données sur la base desquelles il va pouvoir se fonder. C'est dans cette optique que j'ai impulsé la démarche de diagnostic institutionnel.

Le quatrième point me paraît également s'imposer de lui-même compte tenu de l'ampleur des chantiers envisagés. Ma volonté de favoriser la participation de tous aux différentes étapes de remobilisation opérées entre juin 2006 et septembre 2009, a contribué à mobiliser les administrateurs et les professionnels d'Action Jeunes qui ont pu mesurer la nécessité de « passer à autre chose » et sont prêts à relever le défi de l'adaptation nécessaire.

Cette troisième partie est consacrée aux différents axes de la stratégie de direction que je souhaite développer au regard de la situation d'Action Jeunes et des spécificités de nos territoires d'intervention.

Mon rôle de directeur est de permettre à l'association de répondre aux besoins des personnes que nous accompagnons tout en tenant compte des réalités de notre environnement.

Ma stratégie s'appuie sur les conclusions du diagnostic institutionnel et sur l'ensemble des éléments de connaissance de nos territoires d'intervention, qu'ils soient sociaux ou politiques, acquis en grande partie grâce au travail de terrain des professionnels (cadres compris), mis en évidence dans la deuxième partie de ce mémoire.

Il s'agit pour moi de donner à Action Jeunes la capacité de se positionner comme un acteur déterminé de l'action sociale et de répondre aux futurs appels à projet sur des bases claires et pensées à l'avance.

Cette stratégie repose sur trois axes principaux :

- Doter Action Jeunes d'un projet global articulant projet associatif et projet d'établissement, et clarifier le positionnement de l'association comme acteur social.
- Développer, en lien avec le projet d'établissement, une démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité des actions déployées et de leur adéquation avec les besoins du public, et répondre aux diverses demandes de lisibilité.
- Inscrire Action Jeunes dans une dynamique participative incluant le public, les professionnels, les bénévoles (administrateurs et autres), les partenaires de terrain et institutionnels.

3.1. Le projet comme moteur

« Logiques associatives et d'établissement sont inséparables, elles se nourrissent l'une de l'autre. Elles articulent responsabilités et pouvoirs dans une même direction visant l'unité et la cohérence. »⁵⁶

L'expression de ces logiques se retrouve dans le projet associatif et dans le projet d'établissement, documents complémentaires et indispensables à la lisibilité du positionnement et du fonctionnement institutionnel.

3.1.1. Le projet associatif

" Il n'y a pas d'action sociale sans projet politique qui la fonde et la nourrisse. Là doit se forger la réponse à la question : au nom de quoi agir sur autrui ?

Il est possible qu'il faille construire ces réponses au sein des territoires locaux, à condition qu'il s'agisse de réponses politiques construites autour de cette double interrogation : « qu'avons-nous à faire ensemble ? » et « qu'avons-nous à voir les uns avec les autres ? ». S'il s'agit simplement de permettre à chacun d'exister isolément, il ne restera qu'une police des conduites et des comportements. »⁵⁷

Prise entre les logiques variables des politiques publiques et les demandes de personnes de plus en plus nombreuses, en difficultés personnelles et sociales, économiques et culturelles, la Prévention Spécialisée est confrontée à la décomposition des rapports sociaux et des systèmes de valeur.

Dans cette situation plusieurs scénarii sont envisageables :

- L'instrumentalisation (les associations et les professionnels comme des agents d'exécution des politiques publiques).
- La marchandisation des missions (établir une relation de prestation de service).
- L'affirmation citoyenne (c'est « le réveil associatif », un sursaut nécessaire).

Ce réveil associatif est possible, si les associations affirment que la solidarité n'est pas seulement l'affaire de l'État et des politiques publiques, mais que le concept d'intérêt individuel peut prévaloir.

⁵⁶ LEFEVRE P, *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition; Paris, Dunod, 2007, p.202

⁵⁷ AUTES M., *Territoires et subjectivités : les nouveaux défis de l'action sociale*, Recherches et Prévisions n° 81 - septembre 2005. Dossier Intervention sociale.

Pour ce faire les associations doivent pouvoir :

- Se réappropriier leur histoire, et les mouvements dans lesquels elles sont inscrites.
- Penser et promouvoir une société civile organisée, pour faire « contre poids » auprès des décideurs.
- Penser des formes d'organisations territoriales nouvelles, et les construire.
- Se battre et s'engager.

Il est possible de penser des stratégies associatives et/ou inter associatives pour éviter et contourner la logique de gestion, et être force de proposition face aux pouvoirs publics.

Les administrateurs doivent " imposer " les débats... encore faut-il qu'ils aient défini en amont les valeurs que portent leurs associations.

Affirmer ses valeurs, exige de bien réfléchir au "comment on va décliner, mettre en place" son action. Il s'agit donc d'avoir un projet associatif, une politique associative et de la réaffirmer auprès des partenaires et des pouvoirs politiques.

Il faut aussi préciser clairement les liens entre administrateurs et direction (niveau politique et niveau technique), cette dernière devant être impliquée dans le débat politique.

Le projet associatif doit permettre de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les orientations fondamentales de l'association ? Quelles en sont les composantes ? Quelle est la cohérence d'ensemble ?

C'est à ce travail que se sont attelés les administrateurs d'Action Jeunes depuis le mois d'avril 2010. Bien que le projet associatif soit en principe de leur ressort exclusif, je les accompagne, notamment sur le plan méthodologique (cadre du projet, calendrier des réunions, informations...).

Une autre contribution, sans doute tout aussi importante, a été de mobiliser une partie des bénévoles de terrain pour qu'ils entrent au conseil d'administration et contribuent au nouvel élan de l'association.

Cette intégration, préparée par mes soins, a nécessité la modification des statuts de l'association afin de supprimer des sièges d'administrateur de droit, réservés aux élus ou aux partenaires institutionnels, et non occupés depuis de nombreuses années.

Ces sièges ne sont dorénavant accessibles qu'aux bénévoles engagés dans les actions de l'association.

Le conseil d'administration s'est enrichi, en février 2010, de quatre membres impliqués et motivés, centrés sur la question des jeunes, et qui sont venus quelque peu bousculer les habitudes.

Si un temps d'adaptation entre anciens et nouveaux a été nécessaire, force est de reconnaître que l'objet qui les rassemble a vite pris le dessus et que le projet associatif est aujourd'hui en bonne voie et devrait être finalisé avant la fin de l'année.

3.1.2. Le projet d'établissement

Comme je l'ai souligné à différents passages de ce mémoire, notre projet d'établissement va devoir intégrer de nombreux paramètres et enjeux.

➤ En premier lieu, il y a l'histoire d'Action Jeunes et la crise qu'elle a traversée. Le projet de service doit tout à la fois se référer au passé et aux savoir-faire qui en sont issus, et témoigner de l'évolution qui est engagée depuis quatre ans.

Dans la continuité de la dynamique amorcée, l'élaboration du projet ne doit pas être vécue comme une contrainte mais comme une opportunité.

Sur ce point, la participation de l'ensemble des professionnels est essentielle.

Je compte veiller à favoriser la diversité des points de vue et des orientations propres à chaque éducateur. Cette vigilance est à mon sens le meilleur moyen de préserver la dynamique initiée à l'occasion du diagnostic institutionnel et de renforcer notre cohésion interne.

➤ Un second enjeu tient aux caractéristiques et aux évolutions récentes des contextes, communal et départemental, dans lesquels nous évoluons. Notre projet devra tenir compte de l'articulation nécessaire entre le champ politique et le champ technique de la mission que nous exerçons afin d'éviter d'être instrumentalisés ou au contraire de ne pas assez tenir compte des exigences politiques. J'ajoute que cet enjeu vaut aussi pour ce qui est de l'articulation avec le futur projet associatif.

➤ Le troisième enjeu, et non le moindre, est très lié au précédent. Il s'agit que le projet soit en adéquation avec les besoins exprimés ou supposés du public. A charge pour nous de nous donner les moyens de les recueillir ou de les apprécier au plus près. Situer l'usager au cœur de notre travail, l'envisager comme un acteur à part entière sont des remparts contre le risque des aides "clés en main", et les vecteurs de la qualité de nos interventions.

A) Mise en œuvre et réalisation du projet d'établissement

La méthode participative, déjà éprouvée pour la labellisation de l'auto-école et le diagnostic institutionnel, est celle que je compte utiliser pour réalisation du projet d'établissement.

Il s'agit, plus que jamais, de donner à chacun la possibilité de s'affirmer dans l'élaboration d'un projet partagé et assumé.

Chaque professionnel doit pouvoir contribuer à la formalisation de ce qui nous rassemble, à la façon dont nous allons nous y prendre et aux règles de notre organisation.

Il ne s'agit pas d'arriver à un consensus, mais bien de faire en sorte que la parole de chacun soit entendue et prise en compte.

B) Organisation de l'élaboration du projet d'établissement

a) Les personnes et organisations à impliquer pour son élaboration

Si le bureau est le commanditaire de ce travail, dans sa volonté de mettre l'association en conformité avec la loi et de préparer les futurs appels à projet, c'est moi, en ma qualité de directeur, qui en suis le garant et le maître d'œuvre.

Outre les acteurs déjà mobilisés lors du diagnostic institutionnel, je pense faire appel à la contribution de certains partenaires avec qui nous entretenons de solides relations de coopération et de confiance (collèges, associations de soutien scolaire, associations caritatives, associations de quartier, CVS, CCAS et bien d'autres).

Concernant le public, nous nous servirons des éléments recueillis à l'occasion des entretiens d'évaluation de l'auto-école. Il me semble aussi possible d'associer quelques représentants d'associations de jeunes, " gérées par des jeunes et pour les jeunes ", avec qui les éducateurs travaillent de façon régulière et qui sont à même de témoigner de certains besoins et attentes de leurs pairs.

Ces différents "contributeurs" pourront être associés à nos travaux en fonction des thèmes abordés et, tout en enrichissant le contenu, apporteront un supplément de légitimité à notre projet.

b) Le comité de pilotage

L'ensemble de ces acteurs fournira la base du comité de pilotage chargé de veiller au bon déroulement de la démarche tant en terme de méthodologie (en définissant le cadre de travail, le rythme, ainsi que les participants aux différents groupes de travail) que de contenu (en s'assurant que toutes les thématiques devant figurer au sommaire

du projet d'établissements sont bien traitées⁵⁸). Il sera conseillé dans cette tâche par l'intervenant extérieur recruté à cet effet.

Ce comité intégrera nécessairement des administrateurs, le directeur, le chef de service et un représentant de l'équipe éducative (délégué du personnel ou autre).

Les autres membres seront choisis sur la base du volontariat parmi les participants à la démarche.

c) Appel à un intervenant extérieur

Tout comme je l'ai fait pour le diagnostic institutionnel, je pense recourir à un intervenant extérieur.

Garant de la démarche participative, de la qualité de l'élaboration et des procédures de rédaction, il offre un étayage méthodologique précieux qu'il ne faut pas négliger compte tenu des enjeux pour Action Jeunes.

Je pense d'ailleurs faire appel au même intervenant que pour le diagnostic institutionnel. Il offre en effet le triple avantage de connaître l'association, d'être reconnu par l'ensemble des personnes ayant participé au diagnostic et d'être certifié par l'ANESM.

d) Calendrier

L'élaboration d'un calendrier précis et réaliste est nécessaire pour mener à bien ce travail.

Ce calendrier établi par le comité de pilotage en concertation avec l'intervenant extérieur, devra éventuellement être réajusté en fonction de l'avancée des travaux et de la disponibilité des personnes sollicitées.

Compte tenu de notre expérience de diagnostic institutionnel, je pense qu'une période de six mois nous donnera le temps de réaliser ce travail sans trop le délayer dans le temps.

J'ai d'ailleurs préparé une projection que je présenterai lors de la première réunion du comité et qui pourra servir de point de départ à notre réflexion.

e) Les coûts et le financement

L'intervenant extérieur sera financé sur le budget formation de l'établissement.

La démarche participative d'élaboration de projet peut en effet s'envisager comme une démarche de formation collective.

⁵⁸ L'ANESM propose des plans type à adapter selon les spécificités structures. Je compte par ailleurs m'appuyer sur les modèles d'appel à projet déjà en usage dans certains départements voisins (les Yvelines par exemple) et dont compte s'inspirer le Conseil Général des Hauts de Seine.

Une autre hypothèse est d'avoir recours à des fonds dédiés négociés à l'occasion du compte administratif 2009. C'est en effet de cette façon qu'a été financé le diagnostic institutionnel.

Il sera également intéressant de comptabiliser le temps de travail consacré à cette tâche par les salariés d'Action Jeunes.

Je considère ce temps de réflexion et de recherche comme faisant partie intégrante de leur mission et j'aurai à cœur de le valoriser auprès de nos interlocuteurs le temps venu.

f) Évaluation de cette production

La qualité finale du projet ainsi élaboré repose sur trois critères :

- Critère de participation effective de l'ensemble des acteurs sollicités, synonyme de cohésion interne et de légitimité à l'externe (indicateurs : assiduité, qualité des échanges, variété des contributions)
- Critère d'adéquation avec les exigences de l'autorité d'habilitation (ARS, Conseil Général) (indicateurs : validation par l'intervenant extérieur, présentation au pôle solidarité du département en amont des appels à projet pour avis technique)
- Critère de lisibilité des missions d'Action Jeunes et de son organisation (indicateurs : présentation au CLSPD, tests de lecture par des partenaires n'ayant pas participé aux travaux)
- Critère d'engagement (indicateurs : nombre de participants s'engageant dans la démarche d'évaluation du projet, invitations à venir présenter le projet dans les structures des partenaires participants)

3.1.3. Veiller à la cohérence globale

Si la rédaction du projet associatif et du projet d'établissement sont des démarches complémentaires, elles concernent des domaines différents et en cela ne peuvent être confondues.

Il y a du politique dans le projet d'établissement, tout comme il y a une dimension technique dans le projet associatif, ne serait-ce que dans le domaine du management associatif.

Cette complémentarité entre l'association et l'établissement doit se traduire par une bonne articulation des responsabilités et des pouvoirs au sein de l'institution. Cette articulation est indispensable à la cohérence de l'ensemble.

La présence des administrateurs dans le comité de pilotage du projet d'établissement et mon soutien à l'élaboration du projet associatif sont des gages de cette cohérence.

D'autres espaces se limitant au bureau de l'association et au directeur pourront être aménagés si nécessaires.

Les réunions de bureau, auxquelles je participe de droit, pourront y être en partie consacrées pendant la durée du processus.

La qualité du dialogue qui existe aujourd'hui au sein d'Action Jeunes me rend optimiste à ce sujet même si certains points de tension subsistent encore. Mais peut-il en être autrement ? Doit-il en être autrement ?

3.2. L'évaluation

"Un des enjeux majeurs de l'évaluation est de savoir au service de qui elle est réalisée ? Des financeurs et des décideurs dans la perspective d'une "bonne gestion" (rentabilisation, cohérence mission/action, résultats positifs), des professionnels pour comprendre leur pratique, ses effets et faire évoluer l'action réalisée, ou au service des usagers pour améliorer la prestation offerte et mieux répondre à leurs besoins ? La réponse doit prendre en compte ces trois dimensions, mais il faut être vigilant à leur équilibre..." ⁵⁹

Plutôt que de procéder à l'énumération de toutes les bonnes pratiques liées à l'évaluation que l'on peut retrouver dans les guides de l'ANESM⁶⁰ et dans de nombreux ouvrages relatifs à la fonction de direction des ESMS dont certains sont cités dans ce mémoire, je préfère m'attacher aux deux orientations majeures de ma démarche évaluative.

3.2.1. Le suivi de l'action éducative

"Toute évaluation de l'efficacité des pratiques de Prévention Spécialisée ne peut s'engager sur des critères de résultats quantitatifs externes, qui les réduiraient à n'être que la mise en œuvre de procédures techniques. [...] La Prévention Spécialisée s'appuie principalement sur sa capacité unanimement reconnue à nouer des relations de confiance avec les jeunes, les groupes de jeunes, le milieu dans lequel ils vivent, les institutions qui organisent ce milieu, et à engager des accompagnements éducatifs et des médiations sociales. Cela constitue sans doute une des spécificités de ce modèle d'intervention dont

⁵⁹ DUBECHOT P., Des politiques sociales à la Prévention Spécialisée La question de la place des usagers dans l'évaluation, Les Cahiers de l'Actif, 2000, n°288-291, p 149-163

⁶⁰ Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux visés à l'article L.312-1 du CASF, ANESM, Avril 2009

les modalités d'évaluation doivent être élaborées en permanence en fonction du contexte des milieux où elle s'exerce."⁶¹

Le suivi des actions menées et du tissage de liens qui les sous-tendent est à ce jour rendu impossible par la nature parcellaire des documents susceptibles d'y contribuer. Les statistiques annuelles et le rapport d'activité sont, comme je l'ai dit, plus considérés comme une contrainte institutionnelle que comme un outil au service de l'action des équipes.

Ils sont élaborés sous la pression et dans l'urgence quand l'échéance du rendu devient imminente, sur la base de souvenirs et d'interprétations relatifs à des événements pouvant remonter à plus d'un an.

Les autres sources d'information que sont les cahiers de réunions, sont loin d'être exhaustives tant au plan des accompagnements individuels que des actions collectives, et ne permettent que d'avoir des bribes ne témoignant pas des évolutions du public et des pratiques afférentes.

Ces carences, outre qu'elles ne nous permettent pas de réunir le matériel nécessaire à l'évaluation et à l'analyse de notre travail, ont pour conséquence de nous mettre dans l'impossibilité d'y trouver une cohérence et de lui donner la lisibilité tant souhaitée par nombre de nos interlocuteurs et si nécessaire à nous même.

C'est pour toutes ces raisons que je veux nous doter d'un outil qui nous permettra d'y remédier.

Le diagnostic que nous avons mené ensemble a souligné l'importance de mettre en place une veille sur l'évolution des populations accueillies et de garantir la cohérence et la continuité des actions entreprises. Après avoir étudié différentes possibilités, notre choix s'est porté sur le logiciel PROXIMUS, développé au sein du Service de Prévention Spécialisée ADSEA du Val d'Oise. Il s'agit d'un système de Gestion de Base de Données Relationnelle destiné à l'écriture et à l'organisation des données sociologiques de terrain nécessaires à l'action de Prévention Spécialisée.

Dédié au recueil, à l'écriture et au partage des données de terrain, ce support vise essentiellement la connaissance du public et de son environnement élargi. La méthode

⁶¹ *La Prévention Spécialisée : enjeux actuels et stratégies d'action* - Rapport du groupe de travail interinstitutionnel, La documentation Française, 2004

focalise sur la mise à jour, la vérification, l'organisation et le partage de l'information à l'interne.

PROXIMUS permet de capitaliser, en une même base documentaire par équipe, les informations utiles à :

- la compréhension des phénomènes sociaux locaux.
- l'analyse des situations individuelles et collectives.
- la construction de séries comparatives et de typologies (problématiques).
- la mémoire des actions conduites par l'équipe.

Et d'accéder facilement à ces informations pour obtenir instantanément :

- les données sociodémographiques concernant la population du secteur d'intervention et de la commune.
- une vue d'ensemble des réseaux, des groupes, des familles et des personnes avec lesquels nous travaillons.
- les données brutes, les faits, les discours, les commentaires, sélectionnés et triés selon des critères quantitatifs et qualitatifs non limités en nombre.
- les chiffres nécessaires pour l'évaluation quantitative.

Cette outil a donc le double avantage de traiter aussi bien des données quantitatives que des données qualitatives et ce en temps réel dans la mesure où la base de donnée est incrémentée régulièrement.

Quelques réserves ont été émises quant à la sécurité du logiciel (risque de piratage ou d'utilisation à des fins sécuritaires), à son adéquation avec les fondements de la Prévention Spécialisée (anonymat, libre adhésion) et à l'accès du public aux informations les concernant.

Plutôt que de chercher à convaincre, j'ai demandé à son développeur d'organiser une présentation du logiciel à destination des professionnels et des administrateurs de l'association.

Cela nous a donné l'occasion de balayer l'ensemble des questions que se posaient les uns et les autres, de nous assurer que l'utilisation du logiciel fait l'objet d'une déclaration à la CNIL et répond à tous les critères de légalité et de respect des personnes (droit d'accès à son dossier, de rectification et d'opposition, limite de vie des dossiers).

La présence des administrateurs était indispensable car l'utilisation d'un tel outil engage l'association en tant que personne morale et peut soulever de vrais questionnements éthiques et philosophiques quant aux moyens dont elle se dote pour mener son projet.

En définitive, l'utilisation du logiciel a été programmée pour le premier trimestre 2011, après sa déclaration à la CNIL.

D'ici là, les éducateurs et l'équipe d'encadrement bénéficieront d'une session de formation collective pour se familiariser avec l'utilisation et les possibilités offertes par PROXIMUS. Des temps consacrés à la saisie des données et à leur analyse seront prévus dans les organisations hebdomadaires des équipes.

Une deuxième session de perfectionnement est prévue après quelque mois d'utilisation. Il est essentiel de donner aux professionnels les moyens d'appréhender et d'approprier ce nouvel outil dont l'utilité ne sera que le reflet de l'usage qu'ils en feront et de leur engagement dans la démarche de saisie des données.

Cela vaut également pour l'équipe d'encadrement qui devra être en capacité de piloter le suivi et l'analyse de ces données, et sera garante de la cohérence et de la déontologie concernant l'usage du logiciel.

3.2.2. L'évaluation participative

Dans un ouvrage intitulé "L'évaluation participative au service du développement social", Jean-François Bernoux note que l'évaluation, qui doit répondre au besoin d'assurer la valeur/pertinence d'un projet et/ou d'une action, se limite souvent à une simple mesure de l'écart entre les objectifs et les résultats. Il critique l'inertie de l'évaluation conventionnelle, trop souvent plaquée de l'extérieur et inadaptée à la réalité de ce que vivent les personnes au quotidien. Il affirme qu'« *évaluer dans ces conditions n'a pas pour objet de qualifier le projet, c'est-à-dire d'en renouveler le sens ou d'en comprendre l'appropriation par les acteurs, mais d'en quantifier objectivement la productivité* ». De plus, les populations bénéficiaires des services ont rarement leur mot à dire dans ce type d'évaluation.⁶²

"La participation des usagers à l'évaluation constitue un levier puissant d'amélioration des pratiques. Il est recommandé de mener une réflexion préalable approfondie sur les

⁶² BERNOUX J-F., *L'évaluation participative au service du développement social*, Paris, Dunod, 2004.

*conditions les plus propices à l'expression de leur parole dans ce cadre et de les associer le plus étroitement possible à tous les stades de la démarche.*⁶³

Le processus de labellisation de l'auto-école nous a permis de travailler la question de la place du public dans l'évaluation et l'amélioration de cet outil.

Cela s'est traduit par la mise en place d'entretiens spécifiques destinés à recueillir l'avis des jeunes à différentes étapes de la formation. Ces entretiens, présentés aux jeunes comme un outil d'amélioration de notre pratique, portent sur la façon dont la formation répond ou non à leurs attentes, les points positifs, les axes d'amélioration.

Leurs propos sont consignés non nominativement et avec leur accord dans un cahier dédié.

Ces bilans d'étape réalisés avec, par et pour les jeunes permettent de donner du sens à l'accompagnement éducatif en mettant du lien entre les différentes actions proposées par l'équipe, et en vérifiant qu'il ya bien adéquation entre ces actions et le projet du jeune.

Ils ont également pour effet de les positionner comme acteurs co-constructeurs de leur projet, et de celui des autres, en contribuant à améliorer le dispositif.

Le fait de ne pas nous positionner comme des prestataires de service ne doit pas nous empêcher d'être à l'écoute et de prendre en compte la perception que les jeunes ont de nos actions et de leur adéquation avec leurs besoins.

Je pense que cette inclusion de notre public dans le processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité de notre travail peut se généraliser à l'ensemble de nos pratiques.

Il ne s'agit évidemment pas de mettre les éducateurs en difficulté en les soumettant au jugement du public, ni de dénaturer les relations de confiance et d'engagement librement consenti qu'ils entretiennent avec lui.

L'objectif est de construire avec eux les modalités de recueil adaptées des perceptions et avis des jeunes et des familles (entretiens individuels, réunions ou autres), modalités dont ils seront les principaux maîtres d'œuvre ainsi que nous l'avons fait pour l'auto-école. Cette élaboration commune se fera en même temps que nous déterminerons les critères d'évaluation des objectifs de notre projet.

Au delà de notre public, je pense qu'il est important d'intégrer nos partenaires dans la démarche d'évaluation de nos actions, notamment lorsqu'ils y sont impliqués. Cela pourra se traduire par des bilans partagés prenant en compte l'efficience de notre coopération,

⁶³ Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux visés à l'article L.312-1 du CASF, ANESM, Avril 2009

les axes d'amélioration, les pratiques à valoriser et d'autres indicateurs pertinents à définir ensemble

Le cadre doit être suffisamment explicite pour s'assurer qu'il n'y aura pas de confusion entre expression et décision, et que les finalités de ce recueil soient clairement perçues par les personnes sollicitées.

Même si l'évaluation participative ne peut pas s'appliquer à l'ensemble des actions déployées par Action Jeunes, je veillerai à ce que ce soit la forme recherchée à priori. L'expérience nous a montré que c'était possible et je ne vois aucune raison de nous arrêter en si bon chemin.

Une telle évaluation, étayée par la participation des bénéficiaires et de nos partenaires, est sans doute la meilleure garantie de notre prise en compte des besoins des personnes et du territoire, ce qui est l'objectif majeur de notre projet.

J'y vois également un vecteur important de lisibilité et de légitimité de notre action de Prévention Spécialisée. Ce sont deux atouts dont nous aurons grandement besoin dans le futur.

3.3. L'ouverture sur l'environnement

3.3.1. Une stratégie territoriale élargie

"Dans cet environnement en pleine mutation, les associations de solidarité doivent plus que jamais renforcer leur unité pour essayer de construire des diagnostics partagés et tenter de peser collectivement sur les choix des décideurs publics. [...] De même, alors que certains seraient tentés d'enfermer les associations dans un rôle de simple prestataire de service, l'affirmation des associations comme acteurs spécifiques contribuant à l'intérêt général est plus que jamais nécessaire."⁶⁴

A l'instar de l'analyse de l'Uniopss et pour ne parler que de la Prévention Spécialisée, je pense qu'au-delà des stratégies propres à chaque association, un travail de fond en matière de concertation et de coopération est à entreprendre sans délai.

L'UAPS (Union des Associations de Prévention Spécialisée) du département a inscrit les administrateurs des différentes associations habilitées dans cette perspective depuis 1997.

C'est notamment l'UAPS qui a mis en place, en lien avec le Conseil Général, le tronc commun à tous les éducateurs travaillant en Prévention Spécialisée dans le département. Il s'agit d'un module de formation rassemblant pendant une semaine les nouveaux

arrivants en prévention, afin de les sensibiliser à la spécificité de cette intervention dans les Hauts de Seine. L'objectif étant de jeter, à travers les acteurs de terrain, les bases d'une culture partagée par les différentes associations.

Conjointement à cette reconnaissance au niveau départemental, de la spécificité de ce secteur de l'aide sociale et de l'importance du niveau de qualification des éducateurs de rue, l'UAPS a négocié une bonification de 30 points sur le salaire de ces derniers afin d'en faciliter le recrutement et de les fidéliser.

L'UAPS est également à l'initiative de journées thématiques rassemblant l'ensemble des équipes de Prévention Spécialisée pour échanger sur différents aspects de leurs pratiques quotidiennes et sur les évolutions du secteur.

Mais force est de constater que les professionnels et en premier lieu les directeurs de ces structures n'ont pas suivi le mouvement.

Lors de la réunion de présentation des nouvelles orientations de la politique de Prévention Spécialisée du département, consécutives aux conclusions de la DEPA, certains directeurs se sont durement confrontés sur leur vision des choses devant les représentants du Conseil Général qui, il faut bien le dire, "buvaient du petit lait".

Pour reprendre l'image utilisée par l'Uniopss à propos des appels à projet, c'est une "attitude suicidaire".

Nous pouvons avoir des divergences de point de vue et tant mieux, mais dans ce genre de situation, le plus grand intérêt des personnes que nous accompagnons exige de nous une réserve déontologique et la formalisation de lieux où ces divergences peuvent être débattues et dépassées pour pouvoir s'accorder sur l'essentiel.

L'histoire nous montre que les efforts des uns ne valent pas sans les efforts des autres.

L'articulation nécessaire entre les dimensions politique et technique de nos associations prend ici tout son sens.

Le morcellement de la Prévention Spécialisée dans les Hauts de Seine est certes un handicap pour élaborer une stratégie globale cohérente, c'est cependant ce à quoi il nous faut nous atteler, et ce qui constitue un aspect majeur de ma stratégie de directeur d'Action Jeunes.

Il s'agit pour l'essentiel, en concertation avec mes collègues directeurs, de créer des instances de partage et de réflexion mobilisant l'ensemble des acteurs de la Prévention Spécialisée en fonction de l'échelle de territoire ciblée.

⁶⁴ Secteur social et médico-social : les agences régionales de santé et l'appel à projet, Fiche pratique de gestion, Réseau Uniopss-Uriopss mars 2010

Cette dynamique coopérative ne peut probablement pas exister sans l'adhésion des directeurs d'association, mais elle ne peut en aucun cas se limiter à eux et doit nécessairement engager la plus grand nombre d'acteurs de terrain possible.

Ces instances pourront prendre diverses formes adaptées aux exigences des différentes structures en termes de continuité de service et d'organisation interne. Le plus important étant que nous ayons une réelle volonté de les faire exister.

L'UAPS, en organisant à plusieurs reprises des rencontres rassemblant tous les professionnels du département a prouvé qu'une telle mobilisation est possible.

Les objectifs que je vise à travers cette stratégie sont les suivants :

- Partager nos expériences et nos outils pour proposer un cadre évaluatif pertinent et commun à tous tant au plan intercommunal qu'au plan départemental. Il s'agit d'un référentiel de base, chacun restant libre d'utiliser des outils spécifiques à ses modalités d'action. Ce référentiel nous permettra de proposer des supports compatibles avec les demandes des instances politiques et les spécificités de nos interventions, dans un souci de lisibilité et de valorisation de la Prévention Spécialisée.
- Ne pas entrer dans une logique concurrentielle qui, compte tenu des ancrages solides des uns et des autres, ne serait départagée que sur des critères de moindre coût ou d'autres, sans rapport avec l'intérêt du public (accointances politiques par exemple).
- Réfléchir aux modes de coopérations possibles pour mieux répondre aux besoins de la population tant au plan intercommunal qu'au plan départemental (diagnostic territorial partagé, mutualisation de certains outils comme l'auto-école).
- Mutualiser les savoir-faire et de développer une culture professionnelle bâtie sur l'échange et la promotion de l'innovation.

Ces objectifs ne me paraissent pas démesurés. Nous pouvons nous appuyer sur :

- Notre expérience et nos savoir-faire.
- Les expériences menées dans d'autres départements.
- De nombreuses ressources documentaires et recherches-actions.
- Les organismes de formation en travail social.
- Des instances comme le CNLAPS, le CTPS.

Les niveaux de la communauté d'agglomération et du département, sont tout à fait compatibles avec cette dynamique coopérative.

Je solliciterai bien évidemment le bureau de l'association dont certains membres siègent au conseil d'administration de l'UAPS pour soutenir cette démarche.

L'alliance du politique et du technique est encore la plus grande chance que nous ayons de faire valoir l'intérêt des personnes auprès de qui les éducateurs interviennent au quotidien.

3.3.2. Ouvrir nos outils aux partenaires

La démarche de labellisation de l'auto-école nous a permis d'améliorer cet outil qui est sans doute aujourd'hui l'action la plus pensée d'Action Jeunes. Elle offre en outre l'avantage d'être facilement lisible et comprise par les personnes extérieures à l'association, peu familiarisées avec la Prévention Spécialisée.

A ce jour, l'admission à l'auto-école d'Action Jeunes se fait par l'intermédiaire des éducateurs de l'association sur les critères suivants :

- Soutien à l'insertion professionnelle
- Remobilisation sur un projet
- Difficultés socio-économiques
- Soutien à la fonction parentale

Compte tenu des conditions socio économiques des jeunes et du coût de la formation au permis de conduire pratiqué par les auto-écoles commerciales, l'aspect financier est souvent mis en avant par les jeunes au moment de leur demande d'inscription. Les éducateurs qui n'ont pas pour vocation de monter des dossiers sur leur public, sont rarement en mesure d'objectiver la situation. Cela génère parfois des tensions avec les jeunes qui, en cas d'erreur d'appréciation, y voient un manque d'équité de la part des professionnels.

Dans la mesure où ce dispositif s'adresse potentiellement à tous les jeunes résidant sur nos communes d'intervention, je pense que nous devons le mettre à la disposition de nos partenaires de terrain qui sont parfois au contact de jeunes susceptible d'en bénéficier mais n'en ont pas connaissance.

C'est un constat que j'ai pu faire notamment à l'occasion de commissions du Fonds Local d'insertion des Jeunes (FLIJ). Ces commissions rassemblent les professionnels des différentes institutions locales en lien avec les jeunes et leurs familles (CCAS, CAF, CVS, Prévention Spécialisée, Services jeunesse) pour étudier des demandes d'aides financières ponctuelles. Elles permettent de faire une synthèse partagée entre les différents acteurs présents afin de prendre des décisions circonstanciées et les plus pertinentes possible.

Je crois que faire de cette instance une porte d'entrée à l'auto-école d'Action Jeunes permettra de renforcer sa pertinence tant pour les jeunes que pour les partenaires concernés. Partenaires qui relèvent aussi bien de l'échelon municipal que départemental. Il ne s'agit pas pour autant de déposséder les éducateurs de l'outil qu'ils ont construit et améliorés par leur travail. Ils en resteront de toutes les façons les principaux utilisateurs pour le plus grand intérêt des jeunes qu'ils accompagnent.

Par contre, cette mutualisation peut leur permettre d'améliorer la qualité des partenariats de terrain en favorisant les échanges et les possibilités d'ajustement.

Une autre piste est de faire de l'auto-école d'Action Jeunes le pilier d'un projet intercommunal qui vise à valoriser l'engagement bénévole des jeunes par des aides au financement du permis de conduire.

Ce projet, en cours d'élaboration, est piloté par les CCAS, et Action Jeunes pourrait se charger de la formation des bénéficiaires.

Nous avons déjà mis en place des actions de type "chantier éducatif" pour certains des jeunes que nous accompagnons. Ces derniers financent une partie de leur formation en faisant du soutien scolaire par exemple.

Le fait d'étendre cette approche à des jeunes qui ne sont pas nécessairement notre public cible, nous permettrait de travailler sur la mixité sociale, de valoriser notre expertise dans la formation du public jeune, et de nous inscrire dans un partenariat élargi pouvant bénéficier à notre public.

Les aides prévues étant fonction des ressources des jeunes et de leur famille, nous ne serions pas très éloignés de ce qui est envisagé dans le cadre du FLIJ.

Je pense que l'expérience d'auto écoles associatives gérées par la Prévention Spécialisée qui ont répondu aux appels à projet « 10 000 permis pour réussir » lancé à l'été 2009 par le Haut Commissariat à la Jeunesse, peut nous aider en la matière.

Les modalités sont encore à réfléchir avec les différents partenaires concernés, mais je crois que ce projet peut servir notre public tout en valorisant nos savoir-faire.

J'y vois également un vecteur important de lisibilité et de communication de nos pratiques en direction de partenaires et d'acteurs dépendants d'autorités politiques que ces questions intéressent.

3.3.3. La participation du public

En cohérence avec notre démarche participative en matière d'évaluation, notre intervention peut être conçue avec la participation active et complémentaire de la population, jeunes et adultes confondus.

Cet aspect de la participation vise à davantage d'implication des habitants dans la vie associative (celle d'Action Jeunes entre autre), mais aussi à la prise en compte de leur légitimité d'acteur sur leurs territoires de résidence.

C'est cette approche de l'action sociale, à contre-courant des politiques assistancielles qui privent jeunes et adultes d'un véritable comportement citoyen, que je souhaite favoriser à Action Jeunes.

Les éducateurs, en raison du principe de libre adhésion, ont une certaine expertise de la construction conjointe de projets individuels ou collectifs avec les jeunes.

En revanche notre action en termes de développement social concerté avec les habitants des quartiers et communes où nous intervenons est quasi inexistante.

Cela s'explique en partie par cette espèce de cloisonnement que nous avons intériorisé quant à la délimitation de notre public (les jeunes de 16 à 25 ans) et à l'énergie qui a manqué aux équipes ces dernières années pour porter ce type de projet.

Ce faisant nous avons laissé de côté notre capacité à innover et à surprendre.

Je veillerai à ce que la diminution à 11 ans de l'âge du public cible ne nous maintienne pas éloignés plus longtemps de cette approche plus globale.

Le travail avec les familles, rendu encore plus prégnant par la jeunesse de ce nouveau public, pourrait même constituer une opportunité d'enrichir notre palette d'actions.

Conscient des potentialités dont nous disposons tant au niveau des compétences mobilisables que de la qualité des relations entretenues par les éducateurs avec leur public, je compte donner cette nouvelle orientation à notre intervention, et en faire un des axes de notre projet d'établissement.

La Prévention Spécialisée et par conséquent Action Jeunes, doit pouvoir participer à l'expression de la population, à la promotion de ses initiatives et à son organisation, et de ce fait, jouer un rôle de catalyseur des énergies qui ne demandent qu'à s'exprimer.

3.4. Une organisation et une politique de gestion des ressources humaines ajustées

3.4.1. Un nouvel organigramme

Ma prise de fonction de directeur laissera vacant le poste de chef de service que j'occupe actuellement.

La question du maintien ou non de ce poste se pose donc à moi en termes de stratégie de direction.

Plusieurs scénarii sont dès lors envisageables:

➤ Premier scénario : Profiter de cette vacance de poste pour modifier l'organisation. Lorsque j'ai pris mes fonctions de chef de service, un des objectifs étaient l'extension de notre intervention à une troisième commune, limitrophe des deux autres, et qui fait aujourd'hui partie de la même communauté d'agglomération.

Une de mes premières tâches a été de diagnostiquer les besoins et de proposer les modalités envisageables. J'ai réalisé ce travail qui a été validé par les différentes parties prenantes. L'action aurait dû démarrer dès janvier 2007, mais un désaccord entre Action Jeunes et le Conseil Général a stoppé le processus. Action jeunes comptait sur un poste d'éducateur supplémentaire pour la nouvelle implantation et le Conseil Général répondait que ce poste supplémentaire était celui de chef de service.

Compte tenu de la taille d'Action Jeunes, de la proximité géographique de ses implantations et de la future homogénéisation des réseaux partenariaux et institutionnels liée à la nouvelle intercommunalité, je peux envisager une organisation dirigée par un seul cadre, le directeur (c'était d'ailleurs le cas avant mon embauche).

Le poste vacant me permettrait alors d'embaucher un éducateur supplémentaire et de procéder à la nouvelle implantation telle qu'envisagée trois ans plus tôt (un diagnostic actualisé serait bien sur nécessaire).

Ce scénario présente un double intérêt :

- Il permet d'étendre l'offre de Prévention Spécialisée de façon adaptée à un territoire et à un public qui en ont besoin et sont en attente.
- Dans le cadre des futurs appels à projet et du remaillage territorial de la Prévention Spécialisée, notre implantation hors ZUS est un désavantage, même si des besoins réels existent. Un élargissement de l'intervention à moyens constants pourrait constituer un argument décisif pour les autorités de tarification.

Je vois cependant un inconvénient de taille à ce scénario, à savoir la charge de travail dévolue au directeur qui devrait alors gérer un dispositif étendu à trois communes, générant tout de même de nouvelles instances partenariales et une organisation interne plus complexe. Le tout sans cadre intermédiaire.

La tâche n'est pas insurmontable mais nécessitera à mon sens de retravailler les missions spécifiques des éducateurs. La haute qualification de l'équipe pourrait donner lieu à une plus grande responsabilisation de chacun par la mise en place de délégations par domaines de compétence (scolarité, justice, emploi, santé ...) ou par projet.

L'objectif étant de transformer la contrainte que représenterait l'absence de chef de service en opportunité de renforcer l'implication de chaque éducateur dans l'intérêt de la mission générale et par conséquent d'augmenter la cohésion d'ensemble.

Cette implication favorisera par ailleurs le développement des compétences et la fidélisation des professionnels.

- Second scénario : Maintenir les choses en l'état et procéder au recrutement d'un chef de service.

Compte tenu des différents niveaux de territoire et de leurs enjeux, le chef de service serait alors chargé exclusivement de ce qui relève de l'organisation et du suivi du travail éducatif de terrain.

Je gèrerais, en tant que directeur, la stratégie institutionnelle, les relations avec les différentes instances politiques et partenariales impliquées dans cette stratégie, ainsi que la mise en œuvre du projet d'établissement et son évaluation, via notamment le suivi des indicateurs associés aux outils d'évaluation.

Cette organisation offre l'avantage de bien différencier et articuler les rôles et missions au sein de l'équipe d'encadrement, et d'assurer un suivi rapproché aux différents niveaux de l'association.

Elle pose cependant la question de la nature du recrutement: interne ou externe ?

Je suis plutôt favorable au recrutement externe et ce pour deux raisons principales :

- Bénéficiant moi même d'une promotion en interne, il me paraît important de profiter de ce recrutement pour diversifier et enrichir les registres professionnels de l'association.
- L'histoire récente de l'association et les tensions qui en ont résulté entre les éducateurs rend problématique la promotion de l'un d'eux à un poste hiérarchique. Elle risquerait de jeter un doute sur ses décisions et leurs motivations, surtout en cas de désaccord ou de sanction disciplinaire.

De ces deux scénarii, le premier est celui qui me semble le plus équilibré et le plus pertinent au regard des besoins recensés, de la mobilisation et de la valorisation des professionnels, du positionnement d'Action Jeunes dans le dispositif d'Action Sociale, et des nouvelles exigences et attentes des autorités de tarification. C'est celui que je préconiserai auprès du conseil d'administration d'Action Jeunes.

3.4.2. Une nouvelle répartition géographique des locaux

Comme je l'ai déjà évoqué, la dispersion géographique des locaux d'Action Jeunes a joué un rôle important dans les différents clivages et tensions qu'a connus l'institution.

En travaillant la nouvelle organisation des réunions et le diagnostic institutionnel avec les professionnels et les administrateurs, j'ai proposé l'idée d'un local unique regroupant tous les secteurs d'Action Jeunes.

Depuis, nous avons pu évoquer cette question à plusieurs reprises dans nos différentes instances et constater que l'ensemble des acteurs de l'association y était plutôt favorable. Le bureau de l'association en a accepté le principe sous réserve de faisabilité.

Il s'agit donc de résilier dès décembre 2010 les baux locatifs des différents locaux utilisés à ce jour pour n'en louer plus qu'un seul. La plus grande difficulté étant de trouver un lieu adapté à l'agencement d'une salle de code pour l'auto-école. Cette salle doit en effet répondre à des exigences réglementaires spécifiques contrôlées par la préfecture.

Par ailleurs, il faudrait, dans l'idéal, un bureau pour le directeur, un bureau pour la secrétaire comptable, un grand bureau pour les éducateurs, un bureau pour l'auto-école, un ou deux bureaux d'entretien et une salle de réunion pouvant accueillir de quinze à trente personnes. Soit une surface totale d'environ 120 mètres carré.

J'ai déjà pris contact avec les élus chargés de l'urbanisme et du patrimoine dans chacune des villes afin d'étudier avec eux les possibilités offertes par leur territoire, sachant que je souhaite que le nouveau local se situe, tout comme nos locaux actuels, sur l'axe de circulation qui relie les deux villes et offre une bonne accessibilité.

A travers cette collaboration avec les municipalités et d'autres recherches menées en parallèle, je pense pouvoir proposer différentes hypothèses de travail aux administrateurs qui statueront.

L'obstacle de la salle de code pourrait être levé en maintenant l'auto-école dans ses locaux actuels du siège social, ce qui pourrait être une option pertinente compte tenu des projets d'extension de ce dispositif envisagés avec les deux municipalités.

Le facteur financier est bien évidemment essentiel dans la faisabilité de cette réorganisation géographique qui ne doit pas entraîner de coûts supplémentaires.

En dépit de l'adhésion générale et du fait qu'il n'entraîne pas de modification substantielle des contrats de travail, ce bouleversement de l'espace géographique nécessitera une préparation impliquant l'ensemble des intéressés.

Je serai vigilant à ne pas renouveler les erreurs du passé en travaillant en amont les changements induits en termes d'organisation et de fonctionnement. Ce travail pourra se faire dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement qui intégrera tous les professionnels et les bénévoles d'Action Jeunes

Si les retours positifs liés aux trois années que j'ai consacrées à la remobilisation des professionnels, et l'envie qu'ils manifestent de continuer sur cette lancée, sont pour moi des indicateurs plutôt favorables, je ne perds pas de vue que notre équilibre interne est encore fragile et qu'il doit être ménagé.

Au delà de ce risque, cette opération me permettrait :

- De matérialiser la nouvelle unité de l'association, ce qui serait un acte symbolique fort.
- De faciliter le pilotage de l'établissement et mon management dans le cas où le premier scénario d'organisation, évoqué précédemment, serait retenu.
- De créer des conditions propices à l'aller vers, les nouveaux locaux étant une base de regroupement, et non des locaux éducatifs à proprement parler, et par conséquent pas destinés à être investis en permanence par les éducateurs.
- De réaliser des économies d'échelles (loyers, abonnements divers, entretien, assurances...) susceptibles de nous permettre de mieux répondre aux futurs appels à projet.

Il est par ailleurs prévu que, dans cette nouvelle configuration, chaque ville mette à notre disposition un local plus central sur leur territoire, renforçant par la même nos liens partenariaux et notre ancrage territorial.

3.4.3. L'entretien individuel d'évaluation

Dans ma volonté d'associer l'ensemble des professionnels d'Action Jeunes au projet de l'association et à son évaluation, il est important de pouvoir distinguer ce qui relève d'une dynamique collective de ce qui appartient à chacun en tant qu'acteur indépendant, mu par ses propres aspirations.

Une gestion fine des ressources humaines passe à mon sens par une approche individualisée de la place de chaque professionnel au sein de l'organisation. Approche rendue d'autant plus nécessaire que j'envisage de retravailler les délégations et les responsabilités de chacun.

C'est à cette fin que je vais mettre en place des entretiens individuels d'évaluation qui me permettront de rencontrer annuellement chaque salarié et d'aborder dans un cadre dédié les questions relatives à sa pratique professionnelle, à son positionnement au sein de

l'équipe et dans le projet global d'Action Jeunes. Il s'agit également d'en faire un temps d'échange privilégié qui permette à chaque salarié d'avoir un retour sur son activité et sur la façon dont elle est perçue par sa hiérarchie.

Cette procédure ne sera pas une charge trop lourde en raison de la petite taille de notre structure, l'ensemble des entretiens offrant une grille de lecture de l'organisation et des articulations entre ses membres.

Ce rendez vous annuel sera aussi l'occasion de faire le point sur les objectifs de l'intéressé, tant sur le plan opérationnel qu'en termes de projet professionnel, à moyen et long terme. Ce bilan pouvant donner lieu à la planification de nouveaux objectifs individuels et d'action de formation en fonction des possibilités de l'association. Sur ce dernier point, je pense tout particulièrement à l'utilisation des crédits d'heures liés au droit individuel à la formation (DIF).

J'avais déjà envisagé d'instaurer ces entretiens il ya trois ans, mais la situation d'Action Jeunes ne le permettait pas. Il est en effet difficile d'évaluer la place et les objectifs de chacun au sein d'une organisation dont le projet, les objectifs et leurs critères d'évaluation ne sont pas définis.

L'écriture du projet d'établissement, associée à une démarche d'évaluation rigoureuse, rend maintenant possible et pertinente l'utilisation de cet outil.

Le changement de direction est un moment propice pour impulser de nouvelles pratiques de management, surtout quand elles s'inscrivent dans un processus global où elles peuvent prendre tout leur sens.

C'est cette opportunité que je veux mettre à profit pour doter Action Jeunes d'outils d'organisation et de gestion des ressources humaines.

Je pense faire la première série d'entretiens individuels dans le premier trimestre de ma prise de fonction. Cela me permettra d'inscrire cet outil dans la dynamique de changement en cours, et me donnera également l'occasion de faire le point sur les motivations et l'implication de chacun dans notre nouveau projet.

3.4.4. La politique de formation

« *La politique de formation des personnels salariés représente un atout majeur au service du projet d'établissement* »⁶⁵

La formation est un outil de management au service du directeur.

⁶⁵ MIRAMON J-M, COUET D., PATURET JB, Le métier de directeur, techniques et Fictions, Éditions ENSP, 2001, p.221

Elle est un vecteur fondamental d'acquisition et de réactualisation des savoirs et des compétences

En permettant aux professionnels de se ressourcer dans des espaces de réflexion et d'expérimentation différents de leur pratique quotidienne, elle contribue à ouvrir l'institution sur l'extérieur et à prévenir les phénomènes de lassitude ou d'usure professionnelle.

Pour ces raisons, la formation contribue à améliorer les interventions de l'équipe intervention et leur qualité

De plus la formation constitue un vecteur de promotion des personnes que sont les professionnels.

Le montant annuel des cotisations destinées à la formation continue des professionnels d'Action est d'environ 8500 € qui sont collectés par l'Organisme Paritaire Collecteur Agré (OPCA), en l'occurrence UNIFAF

Depuis 2009, une partie de cette somme est prélevée pour le Fonds Paritaire de Sécurisation de Parcours Professionnels (FPSPP) ce qui ramène la part dont je peux effectivement disposer à environ 7600 €.

Il me faut par ailleurs tenir compte de la possibilité pour les salariés de faire valoir leur droit au DIF. Certains ayant atteint le plafond des 120 heures.

Compte tenu de la stratégie globale que je veux mettre en œuvre, j'identifie les besoins suivants (termes et priorités)

- Mobilisation d'un intervenant extérieur pour la rédaction du projet de service pour un coût de 8000€
- Utilisation du logiciel Proximus (2 sessions collectives pour un coût de 2000 €)
- Formation aux outils relatifs à la participation du public dans le montage et l'évaluation des actions. (coût à définir)
- Formations individuelles thématiques relatives aux nouvelles délégations des éducateurs (coût à définir)

Pour répondre aux besoins de financement de ces formations, je peux m'appuyer sur différents dispositifs.

A) Le plan de formation

Le plan de formation planifie les formations individuelles ou collectives et, conformément à la législation est soumis aux instances représentatives du personnel au niveau associatif.

Il est élaboré par l'équipe d'encadrement en tenant compte des besoins du service au regard de l'évolution de l'environnement et des compétences nécessaires.

Les salariés d'Action Jeunes sont invités en amont à faire connaître leurs souhaits en la matière

En 2011 le recours à un consultant extérieur pour accompagner l'écriture du projet de service et la formation collective au logiciel Proximus seront les principaux postes du plan de formation.

Cependant les moyens disponibles pour le plan de formation d'Action Jeunes ne suffiront pas à couvrir ces besoins. Ils devront donc s'articuler à d'autres ressources.

B) Les Actions Prioritaires Régionales (APR)

Le Fonds d'intervention, issu des fonds mutualisés du Plan de formation, est un instrument privilégié de l'action politique de l'OPCA en déclinaison des orientations définies par la Branche Professionnelle. Centré sur les enjeux collectifs de professionnalisation à long terme, il constitue un élément indispensable à la qualification des personnels dont les établissements ont besoin pour mener à bien leurs missions.

Financées par ce fond, les APR ont pour objectif de soutenir les pratiques professionnelles d'une catégorie de professionnels ou d'un type d'activités professionnelles spécifiques.

Les thèmes de ces actions sont décidés par les administrateurs de l'OPCA suivant les besoins de formation repérés auprès des adhérents.

Elles ont souvent à caractère innovant, inter-établissements, et répondent aux besoins et aux spécificités de la région.

Au vu des priorités retenues par notre OPCA pour 2011 en Ile de France, je veillerai à utiliser cette possibilité de formation notamment sur les thèmes suivants :

- Le soutien à la fonction parentale / Approche inter et multiculturelle.
- La professionnalisation des salariés de la Prévention Spécialisée face aux mutations.

C) La provision de fonds dédiés

Le recours aux provisions de fonds dédiés est une autre ressource susceptible d'augmenter les capacités de l'association en matière de formation.

Ce système consiste à négocier, au moment du compte administratif, l'affectation d'une partie des excédents à la réalisation d'une action précise et ponctuelle.

Si nous n'avons que peu de marges de manœuvre au moment de la discussion du budget, l'affectation des excédents au moment du compte administratif offre plus de souplesse car elle n'engage pas d'autres dépenses que celles déjà votées.

Nous y avons eu recours pour financer l'intervenant qui a accompagné le diagnostic institutionnel en 2010.

Compte tenu de l'adéquation entre les axes de formation collective retenus et les orientations du Conseil Général, et des excédents d'Action Jeunes pour l'année 2009, je

pense qu'une telle négociation est envisageable. Elle nous permettrait de diversifier nos possibilités et de planifier des actions de formation individuelles susceptibles de soutenir l'engagement participatif de notre projet.

CONCLUSION

Engagé en Prévention Spécialisée depuis maintenant 20 ans, ma pratique professionnelle a toujours pris sens au contact des jeunes et des moins jeunes que j'ai rencontré, accompagné, éduqué parfois et toujours respecté comme je souhaite que l'on me respecte.

La Prévention Spécialisée à cette particularité de mettre les professionnels au cœur de la vie de tout les jours, certains l'exerce même en bas de chez eux, ne sachant parfois plus où s'arrête leur vie professionnelle et où commence leur vie privée.

Elle nous offre la possibilité rare de côtoyer toutes les strates de la société, les élus et les sans papiers, les chefs d'entreprise et les chômeurs, les consultants et ceux qu'on ne consulte jamais, ceux qui luttent et ceux qui renoncent, les profs, les flics, les prisonniers et leurs gardiens, les gens importants et les importuns, tout le monde est là !

Et de temps en temps, l'éducateur de rue, ce marginal sécant⁶⁶, leur permet de se rencontrer, une vraie rencontre, celle où l'on sait comment l'autre s'appelle, ce qui le fait vibrer et ce qui lui fait peur, parce qu'il peut le dire.

Ma fonction de cadre m'a un peu éloigné de certaines de ces strates même si je veille à rester en contact ne serait ce que pour m'assurer que mon travail a toujours du sens.

J'ai appris à m'investir à d'autres niveaux de nos organisations et je passe maintenant plus de temps avec les éducateurs et dans des instances partenariales qu'auprès des jeunes.

Pourtant je reste attentif aux échos qui me viennent du terrain, à la place que les jeunes occupent dans le discours des professionnels pendant les réunions, plus encore quand ce sont les réunions que j'anime avec mes équipes.

⁶⁶ CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977. Le rôle du marginal sécant est en général déterminant car, appartenant à différents champs sociaux, il met en relation des acteurs aux stratégies et aux intérêts forts différents, des gens qui n'auraient pas eu l'occasion de se rencontrer.

Convaincu que notre force et notre légitimité trouvent leur fondement sur le terrain, c'est à partir des acteurs de terrain que sont les éducateurs, les bénévoles, les jeunes et leurs familles, que j'ai bâti ma stratégie de direction.

C'est avec eux que je veux la mener car pour moi, diriger une action de Prévention Spécialisée loin des éducateurs et de tous ceux qui la font vivre n'a pas plus de sens que d'être éducateur de rue derrière un bureau

Si mon rôle et ma posture de directeur sont emprunts de ces convictions, ils exigent aussi de moi de veiller aux équilibres entre les différentes parties prenantes de notre intervention.

Cela commence par l'adéquation et l'efficacité des actions déployées au regard des besoins et des attentes de notre public. La démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité de notre intervention doit être à la hauteur de cet enjeu fondamental. La participation du public aux différentes étapes de nos actions est un indicateur en la matière auquel je suis particulièrement attentif.

Je dois également tenir compte du climat social de l'association et m'assurer que les professionnels et bénévoles mobilisés sont dans les meilleures dispositions possibles pour répondre aux exigences de leurs engagements respectifs. Des réunions favorisant l'expression de tous, une écoute attentive, et une présence sur le terrain à certains moments clés sont mes meilleurs atouts en ce sens.

Au niveau de l'association, je suis le garant du projet et l'interface entre la sphère technique et la sphère politique. Je dois donc être en mesure de communiquer à ces différents niveaux de langage et entretenir une veille informative sur les sujets qui touchent à ces domaines. Les conseils d'administration et les réunions de bureau sont autant d'occasions pour travailler ces questions, de même que les entretiens réguliers que je peux avoir avec le président de l'association.

Reste l'environnement, qu'il soit partenarial ou politique. Je dois être en capacité d'entendre et de percevoir ses attentes et ses fonctionnements afin d'en tenir compte dans les stratégies que je développe pour répondre à tous les enjeux précédents. Ma présence en tant que directeur et représentant de l'association dans les différentes instances partenariales ou institutionnelles sont d'une importance capitale en termes de stratégie et de positionnement d'Action Jeunes. C'est pourquoi il est essentiel, en fonction

des enjeux, de les préparer en amont, avec les équipes éducatives et le président de l'association si besoin, et d'en optimiser l'impact.

C'est autour de ces équilibres que s'articule la stratégie globale que je souhaite mettre en œuvre pour Action Jeunes. Elle doit nous permettre de répondre aux enjeux qui sont les nôtres aujourd'hui dans le souci toujours présent de répondre aux besoins de notre public.

Pour autant, je ne peux guère présager de l'avenir de notre secteur tant les enjeux sont nombreux, les plus vitaux étant très éloignés de notre cœur de métier. Je veux parler des choix budgétaires que les départements feront inéluctablement, sous couvert des nouvelles procédures d'appel à projet, pour remédier à leurs difficultés financières.

Quoiqu'il en soit, c'est avec force et conviction que je m'engage dans le processus d'adaptation, synonyme de création, que notre association et par extension la Prévention Spécialisée s'apprête à vivre.

Pour conclure, je reprendrai le message d'alerte de confrères d'un autre département déjà engagés dans cette aventure : *En amputant la Prévention Spécialisée "au rythme d'une dépense sociale graduée par les appels d'offre et d'obligations de plus en plus contradictoires, c'est le lien social que l'on brise, la marginalité qu'on installe et la fracture que l'on rend irréversible."*⁶⁷

⁶⁷ LE BRY S M., Dans un contexte financier tendu, des craintes pour la Prévention Spécialisée, Actualités sociales hebdomadaires, n°2644 du 29 janvier 2010

Bibliographie

OUVRAGES

BARREYRE J-Y, BOUQUET B. et al., *Dictionnaire critique d'action sociale*, Paris : Bayard, 1995. 640 p.

BERNOUX J-F., *L'évaluation participative au service du développement social*. Paris : Dunod, 2004. 176 p. Action Sociale.

BOUQUET B., MADELIN B., NIVOLLE P., *Territoires et action sociale*, Cahiers du griot, Paris, L'Harmattan, 2007. 350 p. Logiques sociales.

BRICHAUX J., *L'éducateur spécialisé en question(s). La professionnalisation de l'activité socio-éducative*, Érès, 2001. 144 p.

CASTEL R., *La montée des incertitudes : travail, protection, statut des individus*, Seuil, 2009. 457 p. La couleur des idées

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, 2002. 500 p.

ELLUL J., *Déviances et déviants dans notre société intolérante*, Toulouse : Érès, 1992. 172 p.

GLASMAN D., *La déscolarisation*. Paris : La dispute, 2004. 312 p.

LAPEYRONNIE D., *Ghetto urbain : ségrégation, violence, pauvreté en France aujourd'hui*, Paris : Robert Laffont, 2008. 624 p. Le monde comme il va.

LEFEVRE P., *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, 2003. 416 p. Guides de l'action sociale.

MIRAMON J-M, COUET D., PATURET J-B, *Le métier de directeur : techniques et fictions*, EHESP, 2005. 269 p.

MUCCHIELLI L. et ROBERT P., *Crime et sécurité, l'état des savoirs*, La Découverte, 2002. 444 p.

ROPERS P. ET VERNEY P., *Prévention Spécialisée, un projet coopératif*, Vuibert, 2008. 292 p. Educateurs et Préventions.

REVUES – ARTICLES

AUTES M., Territoires et subjectivités : les nouveaux défis de l'action sociale, *Recherches et Prévisions* - septembre 2005 n° 81. Dossier Intervention sociale, p 11.

BEHAR D., Partenariat et territoire : une nouvelle donne ?, Dossier Partenariat : en théorie et en pratique, *Informations sociales*, 2001, n° 95, p 4.

CLARKE R V., Les technologies de la prévention situationnelle, *les Cahiers de la Sécurité intérieure*, 3è trimestre 1991, n° 21.

DUBECHOT P., Des politiques sociales à la Prévention Spécialisée La question de la place des usagers dans l'évaluation, *Les Cahiers de l'Actif*, 2000, n°288-291, p 149-163

HOMMAGE C., Cohérence territoriale et cohésion sociale dans les projets de territoire, Communication présentée au Congrès « Action sociale et territoires », CNAM, Paris, juin 2006

LARDON S., PIVETEAU V et LELLI L., Le diagnostic des territoires, *Géocarrefour*, vol. 80/2, 2005, mis en ligne le 13 mars 2008. URL : <http://geocarrefour.revues.org/index979.html>. Consulté le 11 août 2010.

LE BRIS M. La loi à l'épreuve du terrain, *Actualités Sociales Hebdomadaires*, N° 2653 du 02/04/2010

MIRAMON J-M, Promouvoir le changement, *les cahiers de l'actif*, 2002, n° 314-317 p 214

MUCCHIELLI L, Note statistique de (re)cadre sur la délinquance des mineurs, Champ pénal / Penal field, *nouvelle revue internationale de criminologie* [En ligne], Confrontations, mis en ligne le 16 décembre 2009, Consulté le 15 juillet 2010. URL : <http://champpenal.revues.org/7053>

- RAPPORTS

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

La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux visés à l'article L.312-1 du CASF, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, ANESM, Avril 2009

La prévention spécialisée à l'heure de la diversité culturelle : état des lieux, questionnements, initiatives, projets innovants en matière de développement social communautaire, Rapport présenté par la Commission « diversité culturelle » du Conseil technique de la Prévention spécialisée (CTPS), 2009.

La Prévention Spécialisée, Une démarche engagée, Conseil Technique des Clubs et Équipes de Prévention Spécialisée, 1995.

La Prévention Spécialisée : enjeux actuels et stratégie d'action, Rapport du Groupe de travail interinstitutionnel sur la Prévention Spécialisée, janvier 2004

La protection de l'enfance, rapport thématique de la cour des comptes, La documentation française, 2009.

Prévenir la délinquance des jeunes : un enjeu pour demain, Mission sur la prévention de la délinquance des mineurs et jeunes majeurs, Rapport d'étape remis le 18 février 2010 à Monsieur le Secrétaire d'Etat à la Justice.

Prévention Spécialisée, pratiques éducatives et politique de sécurité, Rapport du CTCEPS, Paris, CTCEPS, 2001.

Liste des annexes

Annexe 1 : Les principes de la Prévention Spécialisée

Annexe 2 : Le cadre juridique de la Prévention Spécialisée

Annexe 3 : Carte de la Prévention Spécialisée dans les Hauts de Seine

Annexe 4 : Organigramme d'Action Jeunes

Annexe 5 : Réunions et instances de régulation d'Action Jeunes

ANNEXE 1

Les grands principes de la Prévention Spécialisée

La Prévention Spécialisée est encadrée par des principes méthodologiques intangibles qui fondent sa spécificité. Ils sont en nombre de cinq. Il est important de les présenter ici, afin de mieux appréhender le cadre de ce secteur.

- L'absence de mandat nominatif, principe fondamental dont découlent les autres. Il exprime la nécessité de n'être mandaté par aucune décision de prise en charge émanant d'une autorité administrative ou judiciaire. Ce principe implique de recueillir l'adhésion de la personne avant d'envisager de travailler ensemble.
- La libre adhésion du public, une relation librement choisie (seul principe explicitement inscrit dans l'arrêté du 4 juillet 1972). Chacun est libre d'adhérer, d'ignorer ou de refuser la relation éducative proposée par l'éducateur. Ce principe exprime la démarche « d'aller vers » en respectant le temps nécessaire à l'établissement d'une relation.
- Le respect de l'anonymat. Ce principe découle directement des deux autres : l'usager ayant la maîtrise du maintien ou non de la relation, l'anonymat lui offre une garantie supplémentaire.
- La non institutionnalisation des pratiques, un nécessaire maillage des institutions. La Prévention Spécialisée peut être amenée à créer des réponses inexistantes dans le quartier où elle exerce. Elle doit donc pouvoir s'adapter aux évolutions des difficultés d'un quartier et par la même éviter la fixité et la rigidité d'un cadre institutionnel établi. Si l'action se révèle pertinente et doit perdurer car il s'avère qu'elle a répondu aux besoins préalablement constatés, un passage de relais avec d'autres institutions, d'autres partenaires de quartier sera à établir.
- Le travail en équipe pluridisciplinaire et le partenariat. Ce principe s'inscrit dans le cadre des missions de la Prévention Spécialisée dans la mesure où il n'est pas possible pour les éducateurs d'agir seuls. Ils se doivent de travailler en réseau et en complémentarité avec d'autres intervenants sociaux, d'autres professionnels.

ANNEXE 2

Le cadre juridique de la Prévention Spécialisée

Depuis la décentralisation de 1983, les actions de Prévention Spécialisée relèvent de la compétence des départements (Loi de 1986) et ont été inscrites dans le Code des Familles et de l'Action Sociale, en tant que mission d'aide sociale à l'enfance.

Si l'arrêté du 11 mars 1986 est venu abroger les trois premiers articles de l'arrêté du 4 juillet 1972 relatifs au CTPS dont il redéfinit les missions, la composition et l'organisation. Le cadre réglementaire de l'arrêté de 1972 reste toujours d'actualité en ce qui concerne la définition de la Prévention Spécialisée, ses caractéristiques et ses principes, développés dans les circulaires d'application.

La nouvelle codification du code de la famille et de l'action sociale, désormais intitulé "code de l'action sociale et des familles" (CASF), qui, dans un premier temps ne positionnait plus expressément la Prévention Spécialisée dans les missions d'aide sociale à l'enfance, mais la classait parmi les compétences générales du département, a réintégré la Prévention Spécialisée dans le champ de l'aide sociale à l'enfance, suite à l'amendement gouvernemental apporté par le ministre des affaires sociales à la loi du 2 janvier 2002 rénovant les institutions sociales et médico-sociales (Art. 82 de la loi).

Toutefois la Prévention Spécialisée, n'étant pas mentionnée dans la liste des établissements et services sociaux et médico-sociaux figurant à l'article 15 de la loi du 2 janvier 2002 (codifié à l'article L. 312 du CASF), ne relève pas de l'ensemble du champ d'application de la loi.

Plus récemment, les lois "jumelles" du 5 mars 2007⁶⁸ sont venues bousculer l'articulation entre « enfance en danger » et « enfance dangereuse », mettant du même coup la Prévention Spécialisée dans une posture inconfortable et pour le moins complexe.

La Prévention Spécialisée en tant qu'acteur de la lutte contre la délinquance (versant préventif) dans la mesure où "elle concourt à la prévention secondaire de la délinquance sans la viser spécifiquement et exclusivement"⁶⁹, doit s'articuler avec les municipalités ou intercommunalités qui sont les maîtres d'œuvre de cette politique sur leurs territoires depuis la loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance. qui concerne tout autant le domaine préventif que répressif.

⁶⁸ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 *réformant la protection de l'enfance* et Loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance.

⁶⁹ Mission sur la prévention de la délinquance des mineurs et jeunes majeurs, Prévenir la délinquance des jeunes : un enjeu pour demain, Rapport d'étape remis le 18 février 2010 à Monsieur le Secrétaire d'Etat à la Justice, p 37

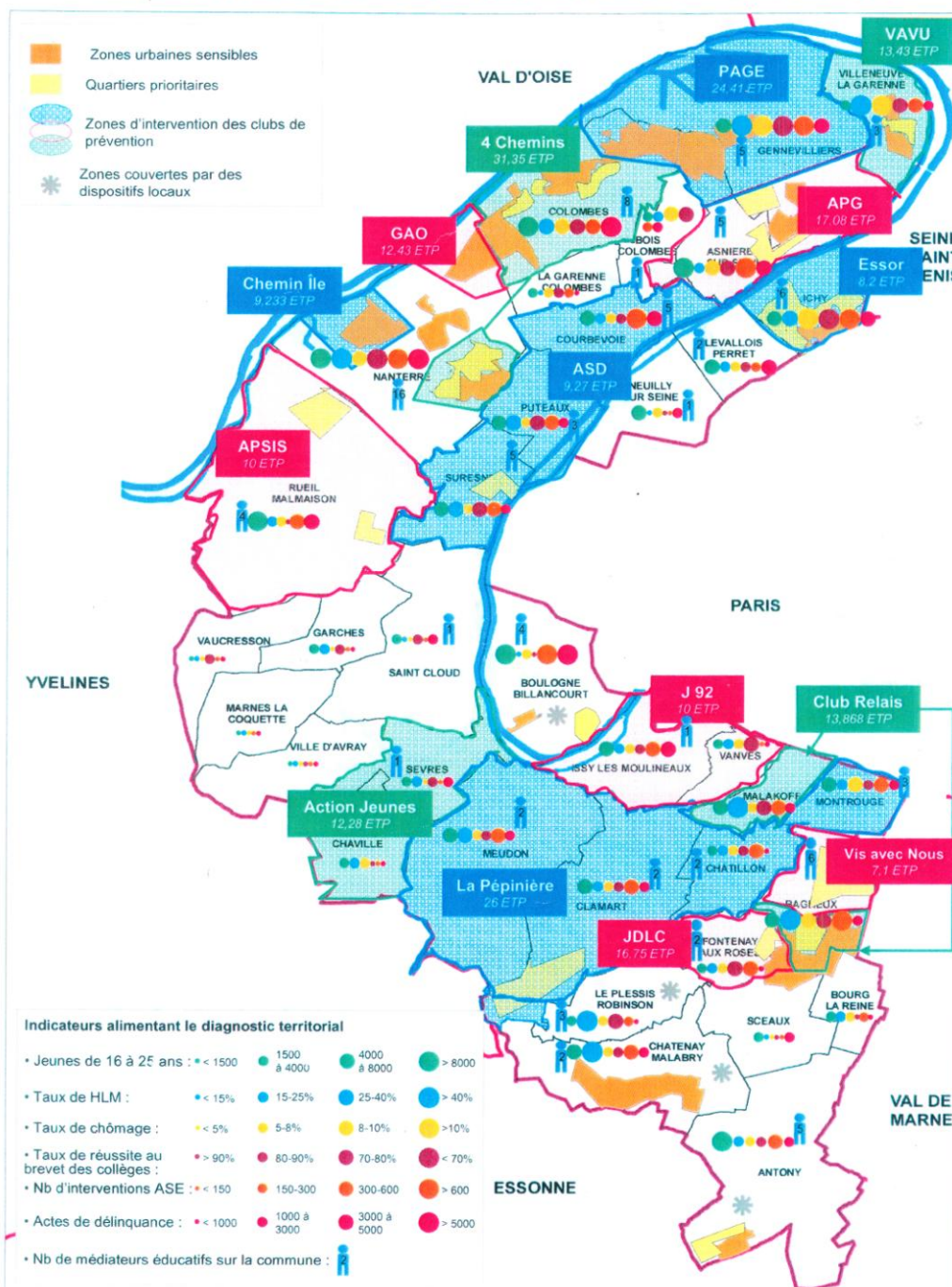
Dans le même temps, la loi du 5 mars 2007 *réformant la protection de l'enfance* fait de la Prévention Spécialisée un axe majeur de la protection de l'enfance, politique dont elle confie la maîtrise d'œuvre au président du conseil général. Parmi les cinq guides destinés à accompagner sa mise en œuvre, celui intitulé « *la prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent* », présente la Prévention Spécialisée parmi les actions qui concourent à la prévention de l'exclusion sociale et à la socialisation des jeunes.

La concomitance de ces lois, le fait qu'elles consacrent deux chefs de file différents sur des politiques touchant souvent le même public sans qu'elles soient pour autant véritablement articulées, réinterroge les liens et « passerelles » entre prévention de la délinquance et protection de l'enfance qui sont au cœur des missions de Prévention Spécialisée.

ANNEXE 3

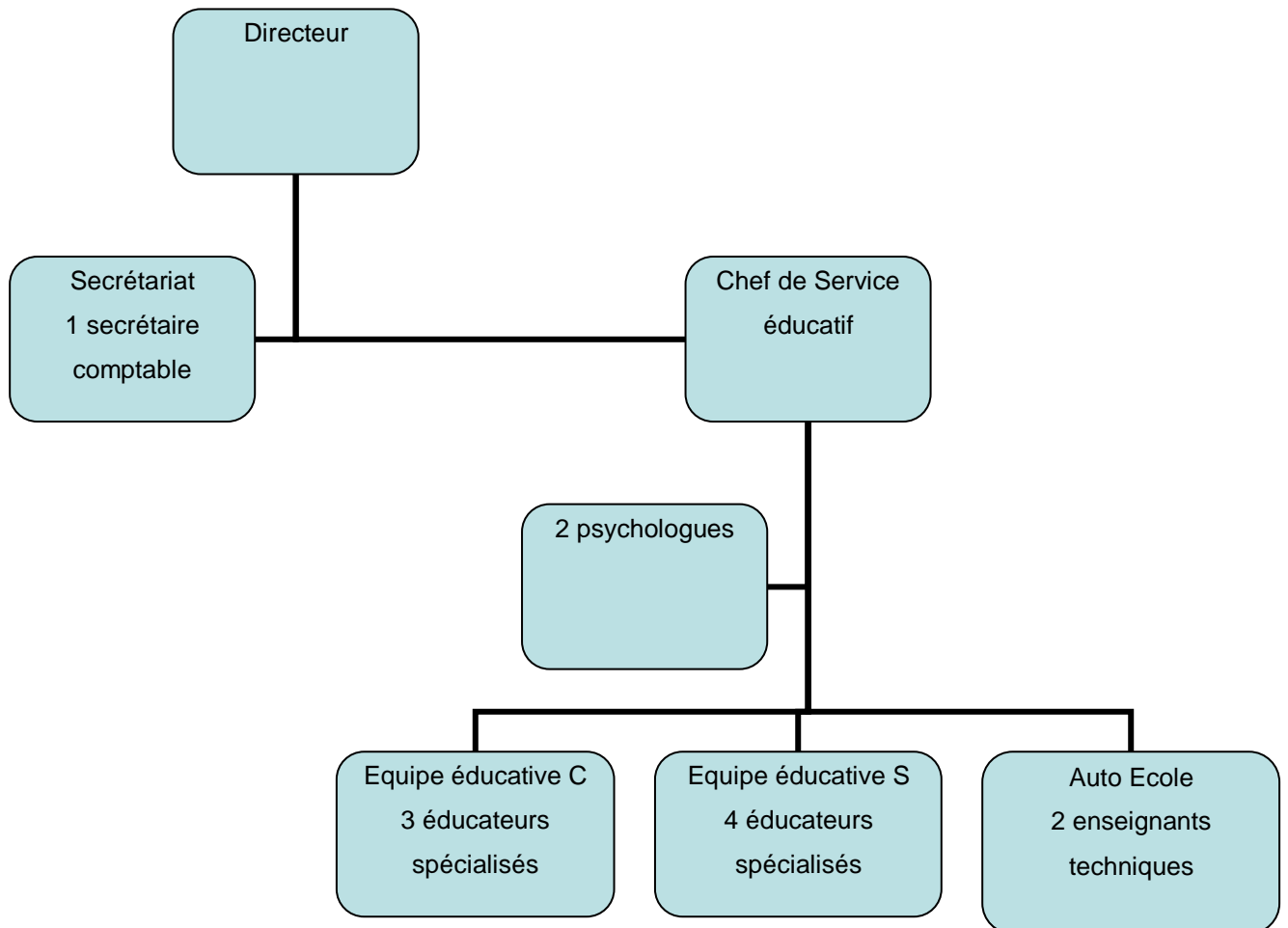
Carte de la Prévention Spécialisée dans les Hauts de Seine

L'offre de prévention spécialisée et les besoins du territoire dans le 92



ANNEXE 4

Organigramme d'Action Jeunes



ANNEXE 5

Réunions et instances de régulation d'Action Jeunes

Réunion clinique : Dans un des locaux éducatifs, les équipes éducatives se réunissent avec le chef de service et un des psychologues pour échanger sur les situations éducatives qui questionnent l'équipe et réfléchir ensemble aux stratégies envisageables. Cette rencontre hebdomadaire vise donc essentiellement à favoriser l'appropriation collective des informations liées au contexte éducatif. Un compte rendu est consigné dans un cahier qui lui est dédié.

Réunion d'analyse des pratiques : Hebdomadaire également, elle réunit dans l'autre local éducatif le chef de service, les équipes éducatives et l'autre psychologue de l'association. L'objectif est de travailler sur les actions menées, les outils utilisés et de manière générale les différents types d'intervention des éducateurs et leurs enjeux. Cette réunion offre également la possibilité d'accueillir des personnes extérieures (partenaires, bénévoles de terrain, acteurs sociaux locaux) pour apprendre à se connaître ou réfléchir à nos modalités de collaboration. Elle fait également l'objet d'un compte rendu.

Points auto école : Une fois par mois, la réunion éducative est consacrée au « point auto-école ». Elle permet de faire un bilan intermédiaire concernant les réussites ou échecs, les suivis éducatifs, les situations particulières, les échéanciers...

C'est l'espace de présentation des futures inscriptions et d'articulation entre la formation technique et l'action éducative.

Réunions institutionnelles : Chaque mois une heure de réunion dite "institutionnelle" rassemble l'équipe et des membres du CA (en général le président et le trésorier). Elle permet de mettre chacun au même niveau d'information, de faire des bilans d'action, d'élaborer des projets, de débattre de points essentiels, de questions clés dans notre fonctionnement pédagogique et institutionnel, Trimestriellement des élus du Conseil d'administration y sont conviés.

Cette réunion est en général suivie d'un repas pris en commun par les participants.

Les Journées de réflexion pédagogiques :

Elles ont lieu deux fois par an. L'une à la rentrée, l'autre au printemps.

Ce module se déroule dans un lieu extérieur au service, sur une journée. Sa finalité est de donner à l'ensemble des personnels un moyen d'échanger autour de nos pratiques et de positionner l'institution face à différents axes socio-politico-professionnels...

Les thèmes sont préparés à l'avance par des membres de l'équipe qui apportent de la matière à la réflexion et aux échanges.