



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE DE L'EMPLOI,
DU TRAVAIL
ET DE LA COHÉSION SOCIALE

DEMANDE DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

**LIVRET DE PRESENTATION DES ACQUIS DE
L'EXPERIENCE
(Livret 2)**

Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale – DEIS –

Yves GROGNOU,

Année 2015

Accompagnement V.A.E. : Collège Coopératif PAM - AIX EN PROVENCE

Construit pour plusieurs diplômes en travail social, ce Livret 2 doit permettre à un jury, qui en fera lecture et analyse, d'identifier les connaissances, aptitudes et compétences que vous avez acquises dans votre expérience professionnelle salariée, non salariée ou bénévole.

Pour vous aider dans la constitution de ce Livret 2, il est nécessaire :

Page | 2

- **de lire attentivement la notice d'accompagnement spécifique au diplôme que vous visez,**
- **de consulter attentivement le référentiel professionnel correspondant au diplôme que vous visez.**

Ils constituent pour vous 2 documents de travail indispensables afin de faire aboutir votre demande avec les meilleures chances de réussite.

Votre identité

• Vous-même

Madame : Monsieur : GROGNOU
(votre nom de naissance)

Votre nom d'usage ou marital :

Vos prénoms : Yves,

Votre date de naissance :

• Votre adresse

Adresse :

.....

Code postal : Commune :

Tél. domicile : Autre (travail, portable) :

Adresse professionnelle (facultative) : Addap13, Le Nautille, 15 chemin des Jonquilles,

.....

Code postal : 13013 Commune : MARSEILLE.....

Cadre réservé à l'administration

Date de la décision de recevabilité :

N° de dossier :

Date de réception du Livret 2 :

Sommaire

Attestation sur l'honneur	page 4
1 - Mes motivations	page 5
2 - Mes expériences, salariées, non salariées, ou bénévoles	page 7
2.1 – Mon parcours professionnel	page 7
2.2 - Mes activités bénévoles	page 8
3 - Mon parcours de formation	page 9
4 - Expérience n° 1	page 10
4.1 - Présentation du cadre de mon intervention	page 11
4.1.1 – mon emploi	page 12
4.1.2 - L'environnement institutionnel de ma structure	page 13
4.1.3 - La structure	page 15
4.1.4 - Ma position l'organisation	page 21
4.1.5 - Mes activités	page 24
4.1.6 - Le public avec lequel je travaille	page 25
4.2 - Description de situations de travail significatives en lien avec les fonctions du référentiel professionnel.....	page 28
4.2.1 - Fonction N° 1 – Expertise et Conseils :	page 30
Pilotage et réalisation d'un diagnostic de territoire	page 30
Construire un dispositif de veille éducative et sociale.....	page 41
Pilotage d'un travail de recherche	page 46
4.2.2 - Fonction N° 2 - Conception et développement :	page 50
Accueil des Mineurs Isolés Etrangers (MIE) à Marseille	
4.2.3 - Fonction N° 3 - Evaluation:.....	page 69
Concevoir l'évaluation en Prévention Spécialisée	
4.3 - Analyse globale de cette expérience	page 82
4.3.1 - Principes d'action et objectifs	page 83
4.3.2 - Sources d'information et de documentation.....	page 86
4.3.3 - Participation au fonctionnement collectif de ma structure.....	page 86
4.3.4 - Degré d'autonomie et d'initiative	page 87
4.3.5 - Evaluation de votre intervention	page 90
4.3.6 - Compétences mises en œuvre	page 91
7 - Tableau de synthèse des documents annexés	page 93

◇ **Attestation sur l'honneur**

Je soussigné(e), Yves GROGNOU.....,
certifie sur l'honneur l'exactitude des informations figurant dans le présent livret.

Fait à

le

Signature

1. Mes motivations :

J'ai 55 ans ; s'ouvre devant moi le dernier quart de ma carrière professionnelle.

Page | 5

Et j'éprouve aujourd'hui la nécessité de valider les compétences professionnelles que j'ai acquises au cours de ma carrière ; cela pour deux raisons bien différentes.

La première est factuelle et s'impose à moi:

J'ai pris mes fonctions de Directeur Général à l'Addap13 au mois de janvier 2000, à cette date une qualification de niveau II était suffisante pour diriger un établissement sanitaire ou social, ce qui était mon cas.

Le décret n° 2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux, a modifié cette règle en exigeant une qualification de niveau I. Un délai de dix années était donné aux directeurs en poste pour se mettre en conformité. **Ce décret me donne donc l'obligation de me qualifier en niveau I avant 2017.**

La seconde me touche plus intimement :

Elle relève sans doute du domaine du développement personnel, ceci dans le sens d'une valorisation et d'une affirmation de mes compétences. Mon parcours professionnel a été riche et m'a demandé un engagement fort. Il m'a fallu inventer au fil du temps des solutions pour faire face aux enjeux des postes que j'ai occupés.

Je souhaite aujourd'hui **confirmer cet apprentissage par la reconnaissance d'un diplôme** ; il s'agit pour moi d'une étape professionnelle.

Et une nouvelle s'annonce, sans doute pas la plus facile. La fragilité du contexte économique et social d'une part et d'autre part la réforme des collectivités territoriales dont le transfert de compétences sur la Métropole Aix - Marseille - Provence font peser des risques importants sur notre organisation.

Le poste que j'occupe m'impose des responsabilités vis-à-vis des usagers, du personnel et des collectivités pour lesquelles nous assurons une mission de protection de l'enfance.

Dans ce contexte, l'avenir de mon association est lié pour partie à ma capacité de conduire une organisation, son projet et animer son réseau.

Cette validation d'acquis représente un point d'appui ou **une réassurance de ma capacité à être et à faire dans un contexte incertain.**

Pourquoi avoir fait le choix du Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale ?

Il correspond aux compétences que j'ai mobilisées ces dernières années mais qui n'ont pas fait l'objet d'une qualification. Mon parcours professionnel est constitué de trois étapes, dont deux seulement s'appuient sur des formations:

Page | 6

- Ma formation initiale m'a permis d'obtenir le Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé. Diplôme de niveau III. J'ai occupé cette fonction pendant 10 ans, puis les années suivantes des postes liés à la gestion de services éducatifs.
- Lorsque l'on m'a confié le poste de Directeur Général de l'addap13, je me suis formé à la gestion d'entreprise hors du secteur social. J'ai obtenu le Diplôme de Perfectionnement à l'Administration des Entreprises - D.P.A.E. - à l'Institut d'Administration des Entreprises – IAE – d'Aix en Provence. Cette formation de second cycle m'a apporté une vraie compétence en comptabilité, gestion financière, économie, outils de pilotage, ressources humaines et droit social.
- J'occupe depuis 15 ans ce poste, et au-delà de la gestion des moyens et des hommes, je me suis attaché à faire vivre le projet de mon association. Pour cela, il m'a fallu innover et expérimenter.

Sur de nombreux projets et pendant 15 ans j'ai conduit l'analyse des besoins des usagers, mobilisé les partenariats, les moyens et mis en œuvre des outils de recueil de données pour animer, communiquer, évaluer et rendre compte.

Ce travail a contribué à revitaliser mon association. De 130 salariés en 2000, elle en compte aujourd'hui plus de 330.

C'est cette partie de mon expérience que je souhaite aujourd'hui valider. Elle correspond au référentiel du Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale.

Voici quelques exemples de projets que j'ai menés au travers de la création de:

- ✓ de deux équipes d'éducateurs de rue de nuit,
- ✓ d'une plateforme départementale pour la prise en charge de mineurs isolés étrangers, d'un service d'accueil sur le vieux port,
- ✓ d'un service « de médiateurs en habitat précaire » intervenant dans les bidonvilles auprès des populations Roms – projet européen,
- ✓ d'une équipe éducative de prévention des radicalisations religieuses,
- ✓ de plusieurs services de médiation – dans les TER, bus scolaires sur Arles, quartier ZUS Arles, Miramas, Aix, la Ciotat, Marseille dans le cadre du Pacte pour Marseille,
- ✓ des chantiers éducatifs, 6 chantiers d'insertion,
- ✓ d'un service logements et plateforme logement,
- ✓ d'activités sportives de proximité...

2. Mes expériences, salariées, non salariées, ou bénévoles :

2.1 - Mon parcours professionnel :

Période d'emploi	Emploi occupé (intitulé de votre fonction)	Temps plein / partiel (quotité)	Employeur (nom et adresse de la structure)	Activité principale de la structure	Eventuellement, service ou équipe d'affectation	Public visé
Du 01/10/1983 Au 31/05/1991	Educateur Spécialisé	Temps Plein	Addap13 - 2, Bd Ganay 13009 Marseille	Mission déléguée de Protection de l'Enfance, Prévention Spécialisée	Service Centre Marseille, Service Pays d'Arles, Service Sud Marseille	Jeunes en rupture, en risque de marginalisation, d'isolement ou en conflit avec leur environnement,
Du 01/06/1991 Au 31/07/1994	Chef de service éducatif	identique	identique	identique	Service Pays d'Arles : Equipes d'Arles, Tarascon Chateaufort, Saint Martin de Crau, Miramas, Istres Port Saint Louis	identique
Du 01/08/1994 Au 31/12/1997	Chef de service, d'administration et de gestion	identique	identique	identique	Service Pays d'Arles	identique
Du 01/01/1998 Au 30/09/1998	Directeur de services	identique	identique	identique	Service Pays d'Arles Service Pays d'Aix Service Etang de Berre	identique
Du 01/10/1998 Au 31/05/1999	Directeur Adjoint d'Association	identique	identique	identique	Services de l'ensemble du Département des Bouches du Rhône.	identique
Du 01/06/1999 A ce jour.	Directeur Général d'Association	identique	identique	identique	Services de l'ensemble du Département des Bouches du Rhône.	identique

2.2 - Mes activités bénévoles :

Durée d'exercice	Fonction exercée	Temps Consacré (nb. d'heures / semaine, ...)	Nom et adresse de la structure	Activité principale de la structure	Public visé
Du juin 2000 à ce jour	<p>Trésorier puis Vice-Président du bureau national.</p> <p>Dans cette fonction, j'ai participé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> à l'animation du réseau d'association, à la représentation et l'interface avec les ministères, aux négociations nationales, à des interventions techniques en régions auprès d'associations, la participation à l'élaboration de l'offre de formation, analyse de pratiques, comme formateur, à l'organisation de colloques et assises de la prévention notamment à Marseille. 	Variable, de 3 jours par mois à plein temps en intervention ou situation de formateur.	CNLAPS – Comité National de liaison des Acteurs de la Prévention Spécialisée, 21 rue Lagille, 75018 PARIS	<p>Le Comité national de liaison des associations de prévention spécialisée (CNLAPS) a pour activité la fédération des acteurs français métropolitains et ultra marins. il regroupe aujourd'hui 150 associations.</p> <p>C'est un organisme de liaison, d'information et de recherche.</p> <p>Le comité est aussi un interlocuteur des pouvoirs publics, des collectivités territoriales et des organismes professionnels.</p> <p>Enfin, il participe à divers échanges professionnels et politiques afin de promouvoir le travail éducatif de rue à l'échelle européenne et internationale.</p>	Acteurs de la prévention spécialisée, qu'ils soient professionnels ou bénévoles.
De 2002 A 2008 Annexe n° 1	Secrétaire	1 jour mensuel	Réseau REMI - Réseau Euro Méditerranéen pour la protection des Mineurs Isolés, 272 avenue Mazargues, 13008 MARSEILLE	Coopération internationale autour de la question des mineurs isolés étrangers, formations d'acteurs.	Professionnels de l'action sociale, collectivités, élus.
De 2000 A ce jour	Membre fondateur et trésorier	1 jour mensuel	CADE – Centre d'Accès aux Droits des Etrangers, 8 boulevard Dugommier, 13001 MARSEILLE	Conseil et accès aux droits de la nationalité, et du séjour des étrangers.	Etrangers en voie de régularisation.

3. Mon parcours de formation :

Période de formation	Intitulé de la formation	Durée totale en heure	Nom et adresse de l'organisme / établissement de formation	Attestation, certificat, diplôme obtenu(s) et année d'obtention
1999 -1992	Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé – D.E.E.S.	3 ans	IPPMS – l'Institut de psychopédagogie médico-sociale de Montpellier – Route de Laverune - Montpellier	1982
1996 - 1997	Diplôme Universitaire de second cycle de Perfectionnement en Administration des Entreprises – D.P.A.E.	2 ans	Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence – I.A.E.	1997
Formations continues				
1988	Formation à la prise ne charge de jeunes toxicomanes	15 jours	Centre DIDROT PARIS	
2000	Formation ACCESS	1 semaine		
2002	Formation informatique Photoshop - Illustrator	1 semaine		
2005	Formation au montage de projet et à l'évaluation	15 jours	Dubouchet et Berlioz Consultants	
2007	Management	15 jours	I.E.F conseils	

4

EXPERIENCE N° 1

- 4.1 - Présentation du cadre de mon intervention,
- 4.2 - Description de situations de travail significatives en lien avec les fonctions du référentiel professionnel,
- 4.3 - Analyse globale de cette expérience n°1,

4.1

PRESENTATION DU CADRE DE MON INTERVENTION

- 4.1.1 - Mon emploi ou votre fonction bénévole,
- 4.1.2 - L'environnement institutionnel de ma structure,
- 4.1.3 - Ma structure,
- 4.1.4 – Ma position dans cette structure,
- 4.1.5 - Mes activités,
- 4.1.6 - Le public auprès duquel mon association intervient.

4.1.1 Mon emploi :

La structure (association, établissement, collectivité, service, ...) dans laquelle vous exercez votre emploi ou votre fonction bénévole

Page | 12

Nom : Association Départementale pour le Développement des Actions de Prévention 13 – Addap13

Activité principale : Protection de l'Enfance – Prévention Spécialisée,

Adresse : Bâtiment le Nautil5, Chemin des jonquilles

.....

Code postal : 13013..... Commune : MARSEILLE

Effectif : 330 salariés

La nature de votre emploi salarié, non salarié ou de votre fonction bénévole

Intitulé de votre emploi ou de votre fonction bénévole : Directeur Général d'Association.....

Date d'entrée dans l'emploi ou la fonction bénévole : 01.06.1999

Date de fin d'emploi ou de fonction bénévole : à ce jour.....
(dans le cas où l'expérience décrite dans les pages 9 à 31 du présent livret n'est plus exercée)

S'agit-il d'un emploi :

A temps plein OUI

A temps partiel θ (précisez la quotité

S'il s'agit d'une expérience bénévole, indiquez le temps que vous y consacrez :
(par exemple, nombre d'heures par semaine)

4.1.2 - L'environnement institutionnel de ma structure :

L'Addap13 est une association habilitée et autorisée par le Conseil Général des Bouches-du-Rhône pour mener dans le cadre de la protection de l'enfance une mission déléguée de Prévention Spécialisée.

Page | 13

Elle bénéficie pour cela d'un financement sous la forme d'une tarification; c'est une disposition commune aux établissements et services médico-sociaux - ESMS.

Sa compétence est départementale, et ses équipes éducatives interviennent sur 21 villes et 90 quartiers d'habitat social. Ces actions sont regroupées au sein du « **Pôle Prévention Spécialisée** ».

Par ailleurs nous avons fait le choix de renforcer cette intervention par des actions complémentaires qui seront décrites dans la suite de ce dossier. Elles sont financées dans le cadre d'appels à projets et animées dans le cadre d'un service spécifique appelé « **Pôle Médiation et Initiatives Sociales et Solidaires** ».

➤ **Le partenariat :**

Nous nous sommes fortement mobilisés pour construire des coopérations à l'échelle des territoires, du département et au niveau national. Le partenariat de l'Addap13 est riche par sa diversité et important par son nombre.

Les intervenants de prévention spécialisée sont souvent isolés et disposent d'un outillage qui reste limité ; ils sont confrontés à des problèmes sociaux complexes qui nécessitent de mobiliser des ressources importantes, dans la durée. Le partenariat est donc essentiel et doit permettre d'étoffer l'offre et de garantir une continuité de la prise en charge.

Bien que très imbriqués, deux niveaux de partenariat peuvent être identifiés dans notre organisation : **la communauté d'intérêt** qui regroupe le réseau nécessaire à l'action, et la **communauté éducative**, essentielle à la mise en œuvre de l'intervention auprès de l'utilisateur.

La première me concerne directement, la seconde intéresse plutôt le personnel éducatif des services.

a. La communauté d'intérêt :

C'est un réseau qui traverse l'ensemble de l'association, sur lequel ma fonction de Directeur Général me conduit à agir quotidiennement. C'est une démarche volontaire de coopération qui implique un degré minimum d'engagement et de confiance réciproque. Du départemental au local, j'ai développé un partenariat rapproché avec :

	QUI	QUAND
ETAT	Préfet de Région	3 X par an,
	Préfet de Police	3X par an,
	Préfète déléguée à la cohésion sociale	mensuellement
	Education nationale	En fonction des dossiers,
	DDCS	Mensuellement,
Région PACA	service prévention de la délinquance, citoyenneté et sécurité, service des transports, service logement.	Mensuellement,
Conseil Général 13	Président	Semestriellement,
	Cabinet du Président	Mensuellement,
	Conseillers généraux	En fonction des dossiers,
	Directeur Action Sociale	3 x an,
	DGA Protection de l'Enfance	2 x mois
	Service Actions Préventives	1 x semaine,
	PMI, DIMEF....	En fonction des dossiers,
Intercommunalité	MPM, agglos du département, CIPD	En fonction des dossiers,
Villes	Elus	En fonction des dossiers,
	CLSPD, Politique de la ville, service sport,	mensuellement
Réseau associatif	Fédération éducation populaire, centres sociaux, ONG tel que Médecins du Monde...	En fonction des dossiers,

b. La communauté éducative à l'échelle du territoire, permet des alliances et d'exercer des complémentarités dans la mise en œuvre de l'action auprès des usagers.

Il s'agit souvent d'acteurs importants du parcours de nos publics : Education Nationale, Maisons de la Solidarité, Inspecteurs enfance, centres sociaux, animateurs jeunes, éducateurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, de la sauvegarde de l'enfance, magistrats, juges pour enfants, des bénévoles...

Je ne participe que peu à ce niveau de partenariat. Il relève plutôt du champ de compétence des directions de services et du personnel éducatif qui s'y rattache. Toutefois, il m'arrive d'intervenir dans les situations suivantes :

- ✓ Phase de développement d'un projet, par exemple : construction et démarrage de l'intervention de l'équipe en charge de la Prévention des Radicalisations Religieuses,
- ✓ Pilotage de projet thématique, par exemple coordination du service sur les Mineurs Isolés Etrangers, la médiation dans les trains. J'interviens à deux niveaux, celui du suivi et de l'évaluation, celui de la coordination avec les instances institutionnelles, protection de l'enfance, magistrats, juge pour enfant, préfecture, Police de l'air et des frontières...
- ✓ Régulations d'équipes.

4.1.3 La structure de l'association :

L'Addap13 est une association « loi de 1901 » constituée de membres bénévoles et de membres de droits représentant les institutions publiques et les collectivités territoriales. Le Président est bénévole, il est élu pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois. Il est choisi parmi les membres élus du conseil d'administration. [Annexe n° 2 et 3](#)

Page | 15

Son objet est défini dans l'article 2 de ses statuts :

« Conduire toutes actions éducatives et sociales visant à prévenir la marginalisation, l'exclusion sociale et la délinquance. Elles sont conduites dans le cadre réglementaire du code l'action sociale et des familles : articles L. 221 et 121 pour ce qui concerne la prévention spécialisée. Ces actions se déclinent dans le département des Bouches du Rhône à travers les pratiques suivantes :

- *présence sociale sur les territoires d'intervention,*
- *accompagnement éducatif individuel,*
- *animations collectives et stratégies visant à renforcer le pouvoir d'agir des habitants,*
- *insertion par le logement et par l'activité économique, notamment dans le cadre de chantiers d'insertion,*
- *médiation sociale. »*

C'est une mission de service public qui relève de la compétence du Conseil Général dans le cadre de l'Aide Sociale à l'Enfance - A.S.E - . Elle est déléguée à l'Addap13 par le biais d'une autorisation administrative et un conventionnement.

A ce titre, l'Addap13 est habilitée en tant qu'Etablissement et Service Médico-Social- ESMS. Elle fait donc l'objet d'un financement sous la forme d'une tarification et non d'un subventionnement.

4.1.3.1. Son organisation:

Quatre fonctions hiérarchiques :

- a. **La gouvernance,**
- b. **La Direction générale,**
- c. **L'administration générale et la logistique,**
- d. **Les deux pôles d'activités opérationnels: Pôle Prévention spécialisée, Pôle Médiation et Initiatives Sociales et Solidaires.**

a. La gouvernance : de l'Assemblée Générale, Conseil d'Administration au Bureau :

L'association représente l'organe démocratique de l'addap13. Elle veille à un arbitrage permanent entre l'organisation et le projet de la structure. Elle a un rôle fonctionnel de gestion des moyens et des hommes, une fonction de mise en perspective et une fonction citoyenne.

b. La Direction Générale :

Elle est constituée du Directeur Général et de deux Directeurs Généraux Adjointes chargés respectivement de la gestion et de l'animation d'un Pôle d'activité.

c. L'administration générale et les ressources techniques:

L'administration générale a en charge la comptabilité générale de l'association, la paie, les ressources humaines et le secrétariat général.

Les ressources techniques sont constituées de deux services, les conseillers techniques d'une part, la logistique, informatique et achat d'autre part.

d. Les deux pôles d'activités opérationnels :

✓ Le Pôle Prévention Spécialisée :

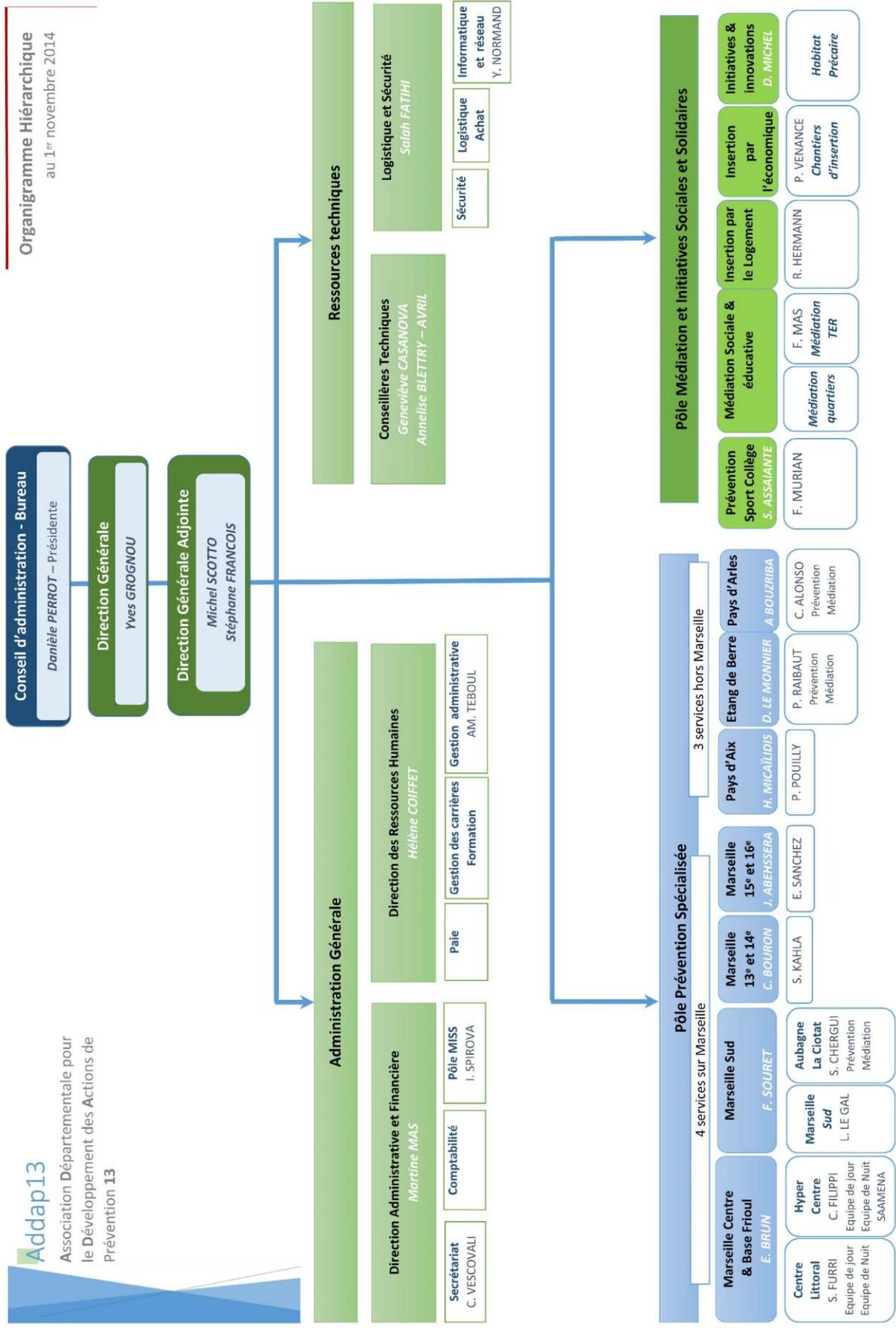
Constitué de 7 services, 4 sur Marseille, 3 sur le département. Il compte 177 personnels qui interviennent sur 90 quartiers et 21 villes différentes. Il comprend des équipes éducatives de jour, deux équipes de nuit sur Marseille, une base nautique sur l'île du Frioul, un service d'accueil et d'accompagnement des mineurs étrangers isolés et une mission de prévention des radicalisations religieuses.

✓ Le pôle Médiation et Initiatives Sociales et Solidaires :

Gère des actions connexes à la prévention spécialisée.

- Un service d'animation en grande soirée des espaces sportifs de quartiers: Projet Prévention Sport Collège, 35 salariés 6 sites,
- Un service de médiation : dans les TER, ligne Aix – Marseille, 11 salariés, dans des bus scolaires sur Arles, dans des quartiers ZUS d'Arles, Miramas, Aix, la Ciotat, 25 salariés,
- Un service de logements relais : 17 appartements, 3 salariés,
- Un service d'insertion par l'économique avec 6 chantiers d'insertion sur Marseille,
- Un service Habitat Précaire avec des interventions sur les bidonvilles du département auprès de populations Roms.

4.1.3.2. Son organigramme :



4.1.3.3. Son histoire :

L'Association Départementale pour le Développement des Actions de Prévention 13 - Addap13 -, est l'héritière d'associations nées du militantisme associatif marseillais d'après-guerre; elles sont à l'origine de la création en 1960 de l'Association des Clubs de Loisirs et de Prévention, puis en 1967 de la Fédération des Clubs et Equipes de Prévention.

La prévention spécialisée est née d'une critique de la prise en charge institutionnelle de la délinquance juvénile dans les années 50. Celle-ci était très répressive et ne proposait guère que l'enfermement dans des établissements dits de « rééducation » comme prise en charge des mineurs délinquants. Dans le prolongement de l'ordonnance de 1945, des bénévoles imaginent une forme d'action éducative agissant directement dans le milieu de vie.

Ces militants associatifs se sont appuyés sur le modèle pédagogique expérimenté dès 1943 par Fernand DELIGNY, instituteur spécialisé dans le nord de la France, formé à la pédagogie Freinet. Il intervient auprès des enfants délaissés pendant la guerre. Son action vise à les protéger directement dans leur milieu de vie, en s'appuyant sur une relation de confiance librement acceptée. Il contribue à inventer les « patronages », puis les équipes d'amitiés sur Paris.

4.1.3.4. Sa mission: une organisation en deux pôles : [Annexe n° 4](#)

- le pôle Prévention Spécialisée,
- le pôle Médiation et Initiatives Sociales et Solidaires.

➤ Le pôle Prévention : 177 postes

✓ Le cadre d'intervention :

La loi du 6 janvier 1986 a transféré aux Présidents de Conseils Généraux les compétences de l'Aide Sociale à l'Enfance, dont la prévention spécialisée est l'une des missions. Celle-ci est précisée dans les articles L 121-2 et L 221-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles qui stipulent que le département a « une mission de prévention de la marginalisation et d'aide à l'insertion dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale. ».

L'ordonnance du 1er décembre 2005 relative aux procédures d'admission à l'aide sociale et aux établissements et services sociaux et médico-sociaux assimile les structures de prévention spécialisée à des établissements sociaux et médico-sociaux relevant désormais de la loi du 02 janvier 2002, réformant l'action sociale. Les équipes exercent donc à ce titre leur travail dans le cadre "d'une mission de service public".

La prévention spécialisée s'inscrit dans la politique de protection de l'enfance dont les orientations sont déclinées dans le schéma départemental de protection de l'enfance et plus largement dans les politiques sociales, urbaines, économiques et culturelles du département. La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et faisant de la prévention un axe majeur de la protection de l'enfance, renforce ce type d'intervention socio-éducative.

✓ **La mission :**

La prévention spécialisée est une action d'éducation spécialisée visant à permettre à des jeunes en voie de marginalisation de rompre avec l'isolement et de restaurer le lien social. La stratégie éducative que les équipes mettent en place face à cette situation est d'éduquer dans la rue. Les professionnels interviennent auprès de ces jeunes sans mandat judiciaire, dans le respect de l'anonymat et selon le principe fondamental de la libre adhésion. De manière globale, elle contribue à la paix sociale en luttant contre la violence, contre toute forme de marginalisation et d'exclusion, contre la montée du sentiment d'insécurité.

Le projet repose sur la volonté des équipes d'aider les populations en marge du droit commun, de retisser du lien social dans les quartiers en difficultés, de servir de relais entre la rue et les structures de droit commun.

Elle se caractérise par :

- ✓ L'absence de mandat individualisé.
- ✓ La libre adhésion ;
- ✓ la garantie de l'anonymat.

Pour cela, l'Addap13 déploie des actions de prévention à partir de trois modes d'intervention:

La présence sociale

« **Aller vers** » pour créer les conditions d'une relation éducative ; c'est un travail d'immersion dans le tissu social. C'est un moyen rapide et efficace d'atteindre et de connaître personnellement les jeunes, de se familiariser avec leurs comportements et leur milieu, d'être connu et reconnu par ce milieu. C'est aussi un moyen d'actualiser la connaissance du quartier et de pouvoir désamorcer quotidiennement des conflits

L'accompagnement éducatif individualisé :

« **Agir avec** » : réduire les risques et les causes d'exclusion ;

L'objectif est de développer les compétences sociales et personnelles de jeunes ou de groupes avec qui le contact s'est affermi et la confiance réalisée. Cela prend la forme d'un soutien psycho-affectif, d'une aide à la réalisation de projets personnels ou collectifs, à la résolution de problèmes concrets (famille, scolarité, emploi, formation, justice, santé, administratif, etc)

De l'action collective au développement social local :

Valoriser, Soutenir, Accompagner l'expression et la volonté de transformer son quotidien

Il s'agit de soutenir la capacité organisatrice et créative des populations (associations de jeunes, de locataires, de femmes, culturelles, sportives, etc.)

➤ **le pôle Médiation et Initiatives Sociales et Solidaires : 160 postes**

Sa création est récente ; nous l'avons conçu comme un espace permettant l'innovation et l'expérimentation sociale. Par ses actions de proximité, il vient en appui sur les territoires aux éducateurs. C'est un lieu de co-constructions sur la base de partenariats institutionnels et opérationnels.

Page | 20

Il permet de réaliser des projets hors du champ strict de la prévention spécialisée : en direction d'un public de tous les âges (médiations ZUS, chantiers d'insertion...), dans des territoires autres que les lieux de vie des jeunes (TER) et sur des missions ne relevant pas strictement de la protection de l'enfance (tranquillité publique, insertion par l'économique...), voire tout à fait nouvelles (en direction d'une population vivant en bidonvilles par exemple).

Pour autant la conception de ces projets ne s'entend pas en dehors de la prévention spécialisée, cœur historique de l'association, mais plutôt en périphérie, comme actions satellites ayant vocation à renforcer les effets de l'intervention de prévention spécialisée.

Par le biais de ce pôle, l'Addap13 a construit également sa propre réponse aux difficultés des jeunes à s'intégrer durablement sur le marché du travail. Les dispositifs dédiés générant des effets de seuil, ils excluent bien souvent les jeunes accompagnés par la prévention spécialisée faute de prérequis scolaires et/ou sociaux.

4.1.3 Ma position dans l'organisation :

Celle-ci est singulière à plusieurs titres.

D'une part parce que j'ai fait l'intégralité de ma carrière à l'Addap13 ; entré comme stagiaire dans les années 80, j'ai occupé par la suite des postes d'éducateur, de chef de service éducatif, de directeur de service, de directeur général adjoint et enfin directeur général. Ce parcours me donne une connaissance particulièrement fine de mon métier.

D'autre part parce que j'assume cette charge de directeur général depuis plus de 15 ans. Cet engagement dans la durée n'est pas dû au hasard ; lorsque j'ai pris mes fonctions, l'Addap13 traversait une crise profonde et le redressement n'a été possible que par l'engagement d'une équipe dans le temps. Au côté de celle-ci, j'ai lié mon projet professionnel à celui de l'association. Cette dynamique a créé une véritable cohésion qui a transformée en profondeur notre organisation.

En m'appuyant sur la formation que je venais de terminer à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence, j'ai choisi d'être en rupture avec les choix d'animation de l'équipe précédente. J'ai mis en place des outils permettant un passage progressif d'un système de production vertical à un management participatif par projet.

Celui-ci a particulièrement bien fonctionné, puisque en quelques années l'activité de l'Addap13 est passée de 120 salariés à plus de 330 aujourd'hui.

Mais les contraintes évoluent et le nouvel enjeu sera sans doute de rompre avec un modèle autocentré, pour qu'en quelque sorte, nous passions d'un management participatif de nos propres forces à l'invention d'un système basé sur la coopération à l'échelle du territoire.

Enfin, tout au long de ces 15 dernières années, j'ai fait en sorte que notre projet soit relié aux grands courants nationaux. Dès ma nomination au poste de directeur, j'ai fait adhérer l'Addap13 au Comité National de Liaison des Acteurs de Prévention Spécialisée – CNLAPS-.

J'ai alors assumé un poste au bureau national que je n'ai plus quitté depuis. Cette participation a eu plusieurs effets ; collectif d'abord puisque l'Addap13 a coopéré à un nombre important de projets, colloques et formations ; individuel aussi avec des fonctions que j'ai acceptées dans des négociations collectives, interventions techniques auprès de collectivités et associations, formations et accompagnements d'équipes en métropoles et dans les départements d'outre-mer.

Mes fonctions de Directeur touchent les 5 domaines de compétence suivants :

✓ Définition, conduite et mise en œuvre du projet de service, des projets d'activités, de l'évaluation,

- Projet Associatif, statuts et règlement intérieur de l'association, stratégie associative,
- Projet de développement, actions de recherche
- Projet de service
- Mise en œuvre et respect des droits des usagers, livret d'information, outils de participation des jeunes et des familles sur les services ,« la fiche jeune », bienveillance et confidentialité, charte de la personne accompagnée en prévention spécialisée
- Conformité de l'accueil des usagers aux normes de sécurité
- Démarche qualité et évaluations, système d'information, rapport d'activités, continuité du fonctionnement.

Page | 22

✓ Gestion et animation des ressources humaines,

- Organisation du travail,
- Respect de la législation sociale,
- Gestion prévisionnelle du personnel, des emplois, des compétences et politique de formation, évaluation du personnel,
- Recrutement / Nomination/ embauche/contrat de travail,
- Hygiène et Sécurité,
- Protection sociale complémentaire,
- Pouvoir disciplinaire, contentieux, relations avec l'inspection du travail,
- Communication Interne,
- Conflits,

✓ Gestion budgétaire, financière et comptable,

- Budget prévisionnel, (charges de personnel, entretien courant et exceptionnel, programme d'investissement),
- Exécution du budget,
- Relations bancaires,
- Contrôle de gestion, suivi comptable, budgétaire et financier,
- Comptes annuels, comptes administratifs,
- Appels d'offres,

✓ Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs,

- Relations avec les institutions et intervenants extérieurs en lien avec l'accompagnement des jeunes,
- Relations avec les autorités de contrôle et de tarification et les financeurs,
- Relations avec les fédérations, associations,
- Représentation de l'Addap 13 au sein des instances partenariales,

- Actions de coordination externe,
- Relations avec les pouvoirs publics,
- Participation à l'élaboration des politiques publiques,
- Communication externe,

✓ **Gestion du Patrimoine sous la responsabilité du trésorier de l'association.**

- Gros travaux,
- Acquisitions immobilières,
- Acquisitions mobilières,
- Assurance.

Ces fonctions me placent en interface entre l'exécutif politique de l'association, les salariés et les partenaires extérieurs. Elles ont fait l'objet de la rédaction d'un Document Unique de délégations de pouvoir du Président de l'Addap13 au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Adjoints. [Annexe n° 5](#)

Au-delà des liens hiérarchiques, j'ai des liens fonctionnels avec :

- ✓ La Présidente d'association, les membres du bureau, les administrateurs,
- ✓ Les Directeurs Généraux Adjoints,
- ✓ La Directrice Administrative et Financière,
- ✓ Les Conseillers Techniques,
- ✓ Les Directeurs de service.

De manière ponctuelle et en fonction de projets, j'ai des liens avec les Chefs de Service et les personnels techniques de l'association.

4.1.4 - Mes activités :

Précisez, à l'aide du tableau ci-dessous, **les activités** que vous mettez en œuvre dans votre structure.

S'agissant de la répartition de votre temps de travail entre ces différentes activités, donnez des indications, mêmes approximatives, sur le temps consacré à chacune d'entre elles. Ces indications pourront par exemple s'exprimer en pourcentage.

Nature des activités	Temps consacré, approximativement, à l'activité (en %)
Définition, conduite et mise en œuvre du projet de service, des projets d'activités, de l'évaluation,	40%
Gestion et animation des ressources humaines	30 %
Gestion budgétaire, financière et comptable,	8%
Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs	20 %
Gestion du Patrimoine sous la responsabilité du trésorier de l'association	2 %

Commentaires éventuels :

4.1.5 Le public avec lequel je travaille :

L'Addap13 s'adresse à des publics fragilisés du département des Bouches-du-Rhône dont les profils ne sont pas homogènes. Ce sont :

1. les jeunes de quartiers,
2. les mineurs isolés étrangers,
3. les familles,
4. les communautés,
5. les publics des chantiers d'insertion.

➤ Les jeunes de quartier :

Les équipes éducatives de l'Addap13 interviennent sur 90 quartiers de 21 villes du département auprès des publics suivants :

Ce sont majoritairement des jeunes âgés de 11 à 21 ans, filles et garçons, habitants des quartiers d'habitat précaire. Ils ne relèvent pas de prises en charge de l'Aide Sociale à l'Enfance ou de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. L'éducateur de prévention intervient sans mandat auprès de ces jeunes. Ils sont :

➤ Isolés :

- ✓ Par leurs comportements, ils se mettent en situation de danger ou en conflit ouvert avec leur environnement,
- ✓ Car en risque de marginalisation, d'isolement, ou de ségrégation sociale et culturelle. Ce sont souvent des décrocheurs aux parcours morcelés, aux multiples ruptures familiales, scolaires ou professionnelles,
- ✓ car exclus ou se sentant exclus qui ne croient plus à l'efficacité des dispositifs, qui n'ont pas confiance dans les institutions,
- ✓ car ils présentent souvent des carences affectives ayant de lourdes conséquences sur leurs relations sociales,
- ✓ car ils ont de faibles perspectives d'avenir, des difficultés à s'approprier leur histoire et leurs expériences. Les rapports au temps, à l'espace, à la réalité sont souvent perturbés. Ils vivent dans l'immédiateté, ne peuvent concevoir un projet à moyen ou long terme.

➤ En groupe:

Ce sont des groupes de jeunes qui occupent l'espace public, les halls d'immeuble, ou qui «tiennent les murs» à l'entrée de la cité. Leurs comportements sont souvent provocateurs et quelquefois violents. Ainsi, ils entretiennent un sentiment d'insécurité et d'incompréhension qui mobilise l'ordre public.

Le paradoxe de la prévention spécialisée c'est de travailler avec des jeunes pour lesquels tous les dispositifs existants ont échoué. Il s'avère difficile d'aider ces jeunes car ils ne conduisent

aucune démarche vers les professionnels, ils ne prennent pas rendez-vous, ils ne se déplacent pas et peuvent stopper la relation avec l'éducateur à n'importe quel moment.

Le public féminin fréquentant moins l'espace public, il est de ce fait plus difficile à rencontrer (35% du public).

➤ **Les mineurs isolés étrangers:**

Le terme de mineurs étrangers non-accompagnés désigne la situation juridique de mineurs étrangers sans représentants légaux sur le territoire. L'État français considère ces enfants comme potentiellement en danger. (art. 375 et 375-5 du Code Civil). La vie dans la rue, dans des lieux d'hébergements précaires, parfois chez des adultes inconnus ou dans des réseaux d'exploitation, constituent autant de facteurs de risque.

Nous avons accueilli 297 mineurs ou jeunes majeurs en 2013 dans nos locaux proches du Vieux Port à Marseille. Ce sont des jeunes provenant du monde entier, dont les parcours sont bien différents. 204 de ces situations ont fait l'objet d'une transmission « d'information préoccupante » au Conseil Général des Bouches-du-Rhône, puis d'un signalement au Parquet de Mineurs de Marseille.

Ce sont principalement des garçons : 8 filles pour 289 garçons, dont l'âge se rapproche de la majorité :

11 à 13 ans	14 ans	15 ans	16 ans	17- 18 ans
6	21	65	139	66

➤ **les familles, les habitants des quartiers:**

Les éducateurs de prévention interviennent sur des territoires qui ne se limitent pas à la géographie des quartiers. Il s'agit plutôt d'un espace social dans lequel évolue le jeune et qui se transforme au fil de son parcours de vie. Jeune enfant, il se limitera à la famille proche, puis se renforcera au cours de sa socialisation dans des cercles plus larges ; famille élargie, copains, collège, professeurs, clubs de sports....

L'éducateur travaille à la fois avec le jeune mais aussi avec les forces de l'environnement. En cela nous pouvons qualifier ce type d'intervention d'une approche en système.

La famille joue un rôle essentiel dans la construction de l'enfant et l'éducateur a comme priorité de restaurer ou de renforcer ce lien.

Ces familles vivent souvent dans une grande précarité économique et sociale. La vie quotidienne est envahie de difficultés de tous ordres ; 70% sont des familles nombreuses, elles bénéficient pour la plupart des minima sociaux. Pour autant, toutes ne sont pas en

difficulté du point de vue éducatif : nombre d'entre elles font face et investissent l'éducation et l'avenir de leurs enfants.

Ces familles se sentent relégués dans un quartier qui se distend de la ville. Les pratiques de solidarités s'essoufflent et ces populations ont tendance à revendiquer seulement des mesures d'assistance.

➤ **les communautés :**

D'une manière générale, les équipes interviennent auprès de toutes les communautés présentes sur les quartiers. Mais il existe des populations pour lesquelles la relégation est telle qu'elles se trouvent rassemblées dans des lieux qui les isolent.

Ainsi, nous accompagnons depuis de nombreuses années les populations de gens du voyage sédentarisés ou pas sur plusieurs secteurs du département : Arles, Tarascon, Aix et sur Marseille.

Depuis 3 ans nous avons engagé une action expérimentale auprès de Roms sur les bidonvilles du département. Il s'agit de familles et d'enfants vulnérables du fait de leurs conditions de vie extrêmement précaires. Leur nombre a fortement augmenté ces dernières années et leur marginalisation s'est renforcée au fur et à mesure qu'elles subissaient des expulsions. Elles sont passées d'un habitat précaire dans des bidonvilles à une errance urbaine dans laquelle l'enfance se trouve la première exposée.

➤ **les publics des chantiers d'insertion :**

Ce sont des personnes sans emploi, jeunes ou adultes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. Nous avons actuellement 6 chantiers permettant d'accompagner dans une démarche d'insertion, environ 60 personnes.

Les publics sont très larges et proposés par le Pôle Emploi ; ce sont des:

- Bénéficiaires de l'allocation spécifique de solidarité,
- Bénéficiaires de l'allocation parent isolé,
- Travailleurs handicapés,
- Bénéficiaires du RSA ou leurs ayants droit,
- Personnes prises en charge au titre de l'aide sociale,
- Personnes relevant de la protection judiciaire de la jeunesse ou ayant achevé une période d'incarcération ou de désintoxication,
- Jeunes en grande difficulté ne relevant pas des autres catégories.

**DESCRIPTION DE
SITUATIONS DE TRAVAIL
SIGNIFICATIVES,
EN LIEN AVEC LES
FONCTIONS DU
REFERENTIEL
PROFESSIONNEL**

- **4.2.1 - Fonction N° 1 – Expertise et Conseils :**
 - Pilotage et réalisation d'un diagnostic de territoire,
 - Construire un dispositif de veille éducative et sociale,
 - Pilotage d'un travail de recherche,
- **4.2.2 - Fonction N° 2 - Conception et développement :**
 - Accueil des Mineurs Isolés Etrangers (MIE) à Marseille,
- **4.2.3 - Fonction N° 3 - EVALUATION:**
 - Concevoir l'évaluation en Prévention Spécialisée.

Introduction

La fonction de Direction est en pleine mutation.

Page | 29

J'occupe un poste de Directeur Général depuis maintenant 15 ans. A ce titre, j'ai reçu un mandat du Conseil d'Administration pour mettre en œuvre ses décisions et servir l'objet de l'association.

Mais ce rôle est en pleine évolution. Par le passé, il renvoyait principalement à un statut, celui de directeur d'un établissement sanitaire et social et à une fonction, celle de chef d'un groupe capable d'animer une équipe de professionnels. Dans notre secteur, il représentait souvent un leader charismatique.

Au cours de ces années, ma fonction s'est déplacée progressivement pour être radicalement différente aujourd'hui. D'un rôle qui m'était donné de gestionnaire, je deviens maintenant pilote de l'action collective.

A ce titre, je passe d'une fonction mécanique d'administration d'une organisation à celle d'une gestion en réseau des interactions avec un environnement. Il n'est plus possible de penser l'organisation simplement au niveau de l'établissement mais bien à celui plus vaste du système. Je deviens donc progressivement un acteur parmi d'autres, dans un organigramme de plus en plus complexe.

Ce changement profond a impacté l'ensemble des professionnels de l'association, imposant des déplacements de tâches notamment vers les directeurs adjoints et sur l'encadrement intermédiaire.

Aujourd'hui ma posture est celle d'un caméléon. Bien que les problématiques soient souvent organisées autour d'un thème limité, la réponse est à trouver au-delà du service. Elle met en jeu une pluralité d'acteurs. Ma fonction est donc celle d'anticiper, de mobiliser, d'animer et de piloter.

J'ai retenu cinq situations de travail qui me placent volontairement dans deux niveaux d'implication différents :

- celui du service qui vise l'efficacité et la qualité ; je me trouve ici dans une posture de supervision, de gérance du projet ;
- celui qui intègre l'environnement et dans lequel je deviens acteur du projet.

4.2.1 Fonction N° 1 – Expertise et Conseils :

Produire de la connaissance pour comprendre et contextualiser l'intervention d'un service de prévention spécialisée.

Je vais illustrer cette fonction au travers de trois actions :

1. **Pilotage et réalisation d'un diagnostic de territoire** préalable à l'implantation d'une équipe de prévention spécialisée - **Domaine de compétence** : réaliser des analyses contextualisées,
2. **Construire un dispositif de veille éducative et sociale** sur un quartier d'habitat social - **Domaine de compétence** : observation et veille sociale,
3. **Pilotage d'un travail de recherche** sur les liens entre l'intervention de prévention spécialisée et les politiques locales de sécurité - **Domaine de compétence** : conduire des études ou des recherches.

Situation n° 1

4.2.1.1 Pilotage et réalisation d'un diagnostic de territoire préalable à l'implantation d'une équipe de prévention spécialisée:

4.2.1.1.1 Origines :

Les équipes éducatives de l'Addap13 interviennent dans 90 quartiers d'habitat social des Bouches-du-Rhône. Ces implantations sont souvent anciennes et ne couvrent pas l'ensemble des lieux où une action éducative serait nécessaire. Les enjeux de sécurité et de lutte contre les incivilités incitent les élus locaux de ces secteurs à revendiquer avec force de nouvelles affectations.

J'ai ressenti ces tensions dès ma prise de fonction. Il n'existait pas alors de document permettant de référencer ces implantations, ce qui laissait la place à des pressions et des négociations incessantes. La décision d'affectation d'une équipe éducative sur un territoire ne relève pas de la compétence directe de l'association mais de celle du Conseil Général des Bouches-du-Rhône. Trois parties se trouvent impliquées dans cette négociation : le niveau local, souvent représenté par le Maire qui exprime les besoins, le Conseil Général qui décide et l'Addap13 qui évalue techniquement et met en œuvre. La recherche d'un accord met en confrontation des enjeux techniques et politiques avec des exigences très différentes, entre tensions locales et globales. Ce sont autant de contraintes sociales et environnementales qui pèsent sur les décisions.

Il me paraît essentiel de prendre en compte correctement ces exigences externes pour satisfaire à la fois les besoins des usagers et la demande des partenaires. Leurs perceptions s'expriment dans un rapport très subjectif aux problématiques, aux espaces et aux temps d'intervention.

Je distingue trois niveaux qui interagissent en permanence :

- **un niveau opérationnel où l'utilisateur est en face de moi** : il permet de recueillir des éléments de compréhension et de réaliser l'action,
- **un niveau où se construit le processus** ; c'est un moment où nous menons un véritable travail de réflexion et d'élaboration au sein des équipes éducatives. Il a pour objet de passer de l'observation à la compréhension des phénomènes pour les traduire directement en actions,
- **un niveau politique où nous fixons nos objectifs généraux**; il s'agit d'appréhender le positionnement de l'association dans son environnement pour fixer des axes stratégiques d'intervention. Il s'agit de comprendre les enjeux du contexte de notre intervention :
 - **les besoins des usagers** : capacités, vulnérabilité et problématiques,
 - **les enjeux de l'environnement**: aspects sociologiques, économiques, politiques, réglementaires et financiers.

➤ **Mon constat:**

Il n'existait pas alors dans l'association de cadre permettant d'opposer un ensemble d'éléments techniques dans une négociation décidant d'une implantation d'une équipe éducative. L'arbitrage était déséquilibré au profit des enjeux politiques.

➤ **Mon hypothèse était alors la suivante :**

Si je produis des outils de connaissance exposant clairement les éléments du contexte social et des besoins des usagers, alors je serai en capacité de peser favorablement sur les décisions.

➤ **Mes objectifs stratégiques :**

Ma stratégie était alors d'agir à deux niveaux :

- D'une part, d'éviter que les affectations actuelles des équipes éducatives soient modifiées sur la base d'enjeux partisans. Mon objectif opérationnel était de construire une cartographie des implantations de nos équipes sur les 21 villes du département et de la faire valider par mon autorité tarifcatrice. Nous avons produit pour cela un livret rassemblant des cartes réalisées par service. Elles proposaient une mise en correspondance d'indicateurs sociaux et de vulnérabilités (sources : INSEE,

CAF, ANPE, Observation Social Méditerranéen...) à un nombre de postes éducatifs affectés par territoire. Ce travail est produit en annexe - **Annexe n° 6** -. Ce « schéma départemental d'implantation » est devenu une base de référence et sa modification nécessite aujourd'hui une décision administrative sur la base d'argumentations techniques.

- D'autre part, d'éclairer par une expertise technique les décisions de création de nouveaux sites d'implantation d'équipes éducatives. L'objectif stratégique est de rééquilibrer les enjeux de la négociation. Mon objectif opérationnel est de modéliser et de piloter un travail de diagnostic qui produira de la connaissance sur les phénomènes sociaux du territoire dans une phase préalable d'implantation.
C'est cette deuxième expérience que je vais développer maintenant. Il s'agit d'un projet d'ingénierie puis de management d'action.

4.2.1.1.2 Préfiguration de l'implantation d'une équipe de prévention sur la commune de Marignane : diagnostic de territoire.

- **Accompagner la demande:**

Au printemps 2008, je suis contacté par le service « Habitat Ville » de Marignane qui souhaite que l'Addap13 implante une équipe éducative de prévention spécialisée sur sa commune ; Elle ne possède pas de budget pour cela et m'interroge sur notre capacité à développer ce travail dans le cadre général de notre mission. Je ne peux répondre favorablement car l'Addap13 ne peut engager de moyens supplémentaires sans une décision d'extension d'autorisation de fonctionnement. Je l'oriente donc sur la procédure habituelle et propose que le Maire de Marignane adresse directement sa demande au Président du Conseil Général - P.C.G.-.

Je l'informe qu'une telle décision n'est pas mécanique. C'est une démarche qui ouvre un travail de négociation entre le P.C.G., les Services de l'Aide Sociale à l'Enfance du CG13, l'Addap13 et leur commune. La création d'une nouvelle intervention nécessite des moyens non négligeables pour la collectivité et il faudra que le projet soit solidement argumenté pour qu'il soit accepté.

Il faut appréhender cette phase de négociation comme un processus opérationnel qui doit amener à la prise de décision et à la création de conditions nécessaires au démarrage de l'intervention. Cette démarche doit être transversale et engager la mobilisation des usagers, de la communauté éducative, des institutions et des politiques.

Cette phase de préparation sera donc la clef de la réussite du projet.

Pour porter cette demande, le Maire qui est aussi Conseiller Général de Marignane s'adresse au Président du Conseil Général des Bouches-du-Rhône. Ce dernier se tourne vers ses propres services de Protection de l'Enfance pour avoir un avis technique. L'inspecteur Enfance en charge de la prévention, me sollicite pour étayer son avis.

○ **Ma proposition :**

Je propose que l'Addap13 se charge de réaliser un « diagnostic des problématiques jeunesse » sur la ville de Marignane. J'affecte à ce travail un éducateur spécialisé aguerris et un chargé de mission en supervision. Cette démarche se déroulera sur un semestre et comprendra une approche documentaire, sociométrique et compréhensive¹ des problématiques par des entretiens menés sur la commune. Je ne rechercherai pas une position de neutralité puisque l'Addap13 sera partie prenante de la future mise en œuvre. Je propose que cette étude soit orientée pour déboucher sur la détermination d'objectifs et de projets. Elle n'est pas une fin en elle-même, mais doit proposer des préconisations opérationnelles.

L'intérêt est double :

- Créer de la connaissance sur les phénomènes sociaux de Marignane,
- Susciter la mobilisation et l'adhésion des usagers et des partenaires. Ce deuxième point est particulièrement important puisqu'il représente le premier contact avec les jeunes et facilitera le démarrage d'une intervention future. L'intervention de prévention spécialisée ne peut être pensée isolément. C'est une approche en système qui doit s'inscrire dans un collectif plus large de réponses.

Je propose à l'inspecteur Enfance du Conseil Général d'associer étroitement la commune à cette démarche. La création d'une équipe, sans la mobilisation et la convergence des moyens locaux, me paraît bien illusoire. Pour ce faire je demande au service de la politique de la ville de Marignane de financer le coût de cette recherche, ce qui sera accepté.

Je confie la réalisation de cette étude au directeur du service de Prévention Spécialisée d'Aix en Provence et participerai au pilotage de l'opération : élaboration d'une méthodologie adaptée, animation d'un comité de suivi, mise cohérence avec la ville et le C.G.13, communication des résultats et mise en œuvre ultérieure de l'intervention.

○ **Ma méthode :**

Comprendre par l'observation directe : « Aller « voir sur place », être physiquement présent dans la situation, la regarder se dérouler en temps réel pour en rendre compte.... **Observer est en effet une pratique sociale avant d'être une méthode scientifique. Et ses finalités ont une efficacité d'abord sociale : témoigner de mondes mal connus.** ».² L'observation fait partie de la pratique des éducateurs de Prévention Spécialisée, ce sont avant tout des éducateurs de rue, former à « aller vers ». C'est une immersion dans l'environnement social des jeunes dans lequel est pratiquée une observation directe ; observer, être physiquement confronté aux usages et aux faits, partager et comprendre. Bien que nombreuses, nos observations sont empiriques et peu distanciées. Ce juste équilibre est difficile à poser du fait de la prégnance affective de la relation. Il est donc souhaitable d'aller plus loin en

¹ En référence à la sociologie compréhensive qui étudie le sens subjectif des conduites des acteurs – Max WEBER - sociologue

², "L'observation directe, l'enquête et ses méthodes", 3ème édition, Anne-Marie Arborio et Pierre Fournier Armand Colin, 1 septembre 2010

empruntant quelques outils aux sciences sociales; pour regarder plus qu'écouter, pour élargir notre profondeur de champs sans perdre de vue que nous ne sommes pas des sociologues.

Mon but est de formaliser notre connaissance pour la rendre lisible et visible par tous. La méthode que je propose est d'utiliser des techniques simples de recueil de matériaux puis d'adopter une pratique compréhensive pour exprimer ce qui motive l'action et hiérarchiser les informations.

L'étymologie du mot diagnostic vient du grec « dianosis » qui signifie connaissance. Réaliser un diagnostic, c'est acquérir de la connaissance sur un phénomène à partir d'éléments observables, en construisant un raisonnement qui en recherche les causes ou l'origine. A l'origine utilisé dans le domaine médical, ce terme signifie l'identification d'une maladie par ses symptômes.

Pour notre domaine d'activité, c'est un état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces et les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, sociaux... Il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future.

Le diagnostic territorial n'est pas une étude limitée à un secteur, il doit permettre d'appréhender le territoire dans son ensemble comme un système d'interactions complexes. Il doit donner de l'importance aux échanges entre les différents composants du quartier : habitat, emploi, jeunesse, famille, loisirs... Il est lié à un territoire et non à un thème.

Je chercherai à ce que ce **diagnostic soit partagé**. S'il est collectif, il légitime les décisions et produira du consensus. Pour cela je propose de réunir un comité de pilotage qui discutera et validera à chaque étape du projet les analyses et axes d'actions. Je souhaite qu'il relève d'une construction collective où le processus devient aussi important que le diagnostic lui-même, puisqu'il l'oriente vers l'action.

Un diagnostic qui ne se partage pas perd de son utilité. Il isole son concepteur dans une vision non contredite, sur laquelle il est le seul à pouvoir s'appuyer. On serait en complète contradiction avec l'approche territoriale qui recherche les complémentarités et développe les réseaux.

Le diagnostic est une phase de partage et d'élaborations collectives qui permet, pour les parties prenantes d'exprimer et d'échanger leur perception d'une situation.

Il s'agit non seulement de progresser dans la compréhension des situations problématiques de manière à dépasser, transformer le point de vue des acteurs engagés, mais également d'examiner comment ensemble, à partir de leurs compétences et de leurs responsabilités, ils peuvent contribuer à les modifier.

L'élaboration d'un diagnostic partagé peut-être un moyen efficace pour amorcer une coopération entre les acteurs et constituer un partenariat réel.

Ma démarche comporte quatre volets :

- **Une approche documentaire afin d'étayer notre connaissance de Marignane, son histoire, ses perspectives de développement** (sources : chiffres de la CAF et de l'INSEE dans un document intitulé « indicateurs des synthèses CAF année 2005 dans les ZUS et territoires de la région paca, revues municipales, témoignages) :

Elle nous a permis de lire et comprendre le fonctionnement du territoire. Nous nous sommes progressivement imprégnés de l'ambiance générale de la commune, pour observer et ressentir. Nous nous sommes familiarisés avec les lieux, places et ruelles, pour visualiser les espaces de circulation, de rencontres, d'habitation, de travail, d'éducation, de sport ou de loisirs. Nous avons réalisé une cartographie pour les visualiser qui a été proposée à la discussion dès les premiers échanges en groupe de pilotage.

- **Une approche sociométrique pour comprendre et caractériser l'occupation sociale de cette commune (sa population et son peuplement)** : Les sources proviennent:
 - de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), les chiffres sont peu significatifs puisque anciens (recensement 1999),
 - de la Caisse d'Allocation Familiale des Bouches-du-Rhône – données 2005.

Le but est de dresser un portrait général de la population de Marignane et de mettre en lumière un lien entre des phénomènes économiques et sociaux. L'intérêt de cette approche reste limité très limité puisque nous ne disposons pas de données suffisamment récentes.

- **Une approche dite compréhensive** : Par entretiens semi directifs, individuels et collectifs nous cherchons à comprendre le sens que les individus (institutionnels, professionnels, habitants et jeunes), donnent à ce qu'ils font ou vivent. C'est proposer de dépasser le descriptif pour évoquer la raison, le « pourquoi ».

Nous fixons ensemble des règles pour conduire ce travail, en référence au modèle théorique ; quatre étapes sont proposées :

- **L'exploration** : l'éducateur circule sur le terrain sans idées préconçues et cherche à comprendre. Il tente à identifier des pratiques ordinaires de la population, des jeunes pour isoler des processus.
- **Les entretiens** : il cherche à entrer en empathie avec un échantillon représentatif des habitants et des partenaires. Il mènera des entretiens et tentera de comprendre « ses raisons » qui le poussent à agir. Le but est de comprendre l'intelligence qui anime les pratiques. Cette posture empathique vise à pénétrer l'espace social, à obtenir une « saturation » de l'observation.
- **Construire un modèle** : le but est d'accumuler des observations pour confirmer une analyse.

- **Valider l'analyse** : c'est dans la durée que l'analyse peut être confirmée, elle doit être confrontée notamment lors des comités de pilotage.

➤ **Une approche dite d'observation sociale** : C'est une approche sur le terrain, il s'agit d'un repérage des sites d'intervention possibles, des circulations et des points de regroupement, de l'utilisation spatiale du territoire, des infrastructures, des associations, d'un projet structurant...Il s'agit pour nous de lire le territoire et de comprendre son fonctionnement.

- **Formulation des objectifs** :

L'**objectif général** de ce projet est d'évaluer la nécessité d'implanter une équipe éducative de prévention spécialisée sur la commune de Marignane pour compléter la palette des réponses existantes en faveur des jeunes en difficultés du territoire.

Les objectifs opérationnels que j'ai proposé de formuler dans le cahier des charges sont les suivants : Objectifs de l'étude :

- ✓ **Réaliser par un état des lieux** la mise en évidence des risques et des opportunités du territoire, évaluer et comprendre les problématiques jeunes, qu'elles soient réelles ou supposées, identifier et comprendre les pratiques des jeunes dont notamment les incivilités, comprendre le système de relations entre les différentes composantes de la population,
- ✓ **Identifier les dynamiques du territoire** et les réponses actuellement apportées par les acteurs de la jeunesse,
- ✓ **Faire des préconisations** en proposant des axes de travail, des actions concrètes, et identifier les conditions nécessaires à une implantation.
- ✓ **Déterminer des objectifs d'évaluation** – ce point ne sera pas traité ici car ce n'est pas l'objet de cette présentation, l'évaluation sera abordée dans la 3^{ème} situation professionnelle.

- **La réalisation** :

L'Addap13 n'est pas un cabinet d'étude et il ne s'agit pas pour moi d'organiser une observation sociologique de plus, ce que nous ne serions d'ailleurs pas qualifiés à faire. Ce que je propose c'est d'engager un processus dynamique réalisé par des intervenants éducatifs de prévention spécialisée. La personne que j'ai choisie a été formée par le Comité National de Liaison des Acteurs de Prévention Spécialisée (**C.N.L.A.P.S.**) à la réalisation de diagnostics.

Ce diagnostic doit contribuer à élever le niveau de conscience individuelle et collective pour susciter une volonté de changement. Le diagnostic définit le pourquoi et le comment changer. C'est la phase préalable à l'élaboration du projet éducatif, social ou associatif. Il permet d'évaluer les besoins et envisage les réponses possibles en fonction des forces et des faiblesses en présence.

Ce diagnostic a été réalisé dans le cadre du « Contrat Urbain de Cohésion Sociale » et a été accompagné par le service Habitat de la ville de Marignane. J'ai proposé que le travail s'effectue en trois étapes:

- **des rencontres avec les institutionnels en charge des questions de jeunesse:**
 - Pour présenter la démarche de diagnostic partagé et présenter ce qu'est une mission de prévention spécialisée dans le cadre de la Protection de l'Enfance,
 - Fixer le cadre de travail – calendriers, intervenants, commande,
 - Expliquer la méthode retenue et les objectifs,
 - Prendre le temps d'échanges pour recueillir de l'adhésion. Elles ont été autant d'occasions où les institutions ont pu exprimer leurs points de vue sur les problématiques et préciser le contenu de leurs actions en direction des jeunes.

- **une phase d'observation sociale - des rencontres sur sites,**
 - 31 entretiens ont été réalisés avec les élus, les professionnels, les associations et les commerçants de la ville,
 - 42 entretiens menés avec des adolescents, jeunes adultes et parents, 19 âgés de 14 à 18 ans, 17 de 18 à 25 ans et 6 adultes.

C'est l'élément essentiel de cette démarche. Un intervenant de prévention spécialisée est habitué et formé à la pratique dite « de travail de rue ». Il s'agit d'une déambulation dans les lieux et aux horaires où sont présents les publics, ce sont des espaces de vie et de passages que se sont appropriés les jeunes, des cages d'escaliers, des abris de bus, des terrains de sport, la sortie de collège, le café pour les plus âgés. C'est une posture « d'aller vers » dans une démarche de disponibilité bienveillante, c'est apprivoiser le jeune et établir une relation de confiance. C'est à la fois un temps d'observations réciproques, d'écoute et de partage. Elle oblige à sortir de la méfiance et du repli. Elle participe à une certaine forme de veille sociale. C'est une approche que nous voulons singulière, il ne s'agit pas ici de penser pour les jeunes en construisant un questionnaire pré construit. Ce qui est important c'est la relation elle-même et la reconnaissance mutuelle. Elle doit permettre l'amorce d'un travail à venir.

Les outils suivants sont élaborés, discutés et adoptés en comité de pilotage pour réaliser l'observation et les entretiens:

- une grille d'observation sociale – **Annexe n° 7** –,
- une grille des actions, des acteurs et des réseaux – **Annexe n° 8** –,
- un questionnaire semi directif d'entretiens – **Annexe n° 9** –,
- une fiche de hiérarchisation et de classement des observations – **Annexe n° 10** –,

➤ **La restitution des éléments de diagnostic et des préconisations :**

Le comité de pilotage s'est réuni tout au long de ces 6 mois. Au total 5 rencontres ont permis de rapprocher les points de vue et de construire une pensée collective. Un Power Point est présenté au terme du travail en présence des membres du comité de pilotage et du Maire. Ce document final est une synthèse partagée de l'analyse et sera accompagné d'un document écrit de synthèse.

Je ne développerai pas ici les problématiques observées puisque ce n'est pas l'objet de ce travail et n'aurait pour résultat que d'alourdir ce dossier; seule sont développées la démarche et la conduite du projet pour mettre en situation une analyse contextualisée. Les problématiques principales et les préconisations sont reproduites en annexe à ce dossier. –

Annexe n° 11 –,

Un tableau synthétique peut rassembler ainsi les éléments principaux :

Thématiques	Observations	Problématiques
<i>Territoires prioritaires désignés :</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le centre ancien et 3 secteurs: <ul style="list-style-type: none"> ○ Saint Georges, Saint Louis, Estéou, ○ Raumettes, H. Boucher, Méditerranée, ○ Florida Parc, La chaume. 	Les secteurs précarisés représentent une part importante de la commune,
<i>Habitat :</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 1/3 des habitants résident en Zone Urbaine Sensible – soit près de 12 300 personnes – sources INSEE recensement 1999, • Le bâti est ancien et vétuste, peu entretenu, • Un besoin fort en hébergement d'urgence ou relais pour les jeunes est exprimé. 	Forte concentration d'ensembles au bâti dégradé, difficultés des jeunes à accéder au logement
<i>Population</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a une surreprésentation des jeunes sur la commune, un habitant sur trois à moins de 20 ans, • Elle est peu diplômée, 38 % sans diplôme, • Le chômage est important, 1/3 des actifs, un jeune de moins de 25 ans sur deux sur les secteurs étudiés, • Dans les quartiers prioritaires, un ménage sur quatre vit au-dessous du seuil de pauvreté, un habitant sur deux est bénéficiaire d'une prestation de la Caisse d'Allocation Familiale – CAF, un allocataire CAF sur 4 est une famille monoparentale et 34 % des allocataires dépendent des minima sociaux, • 45 % des élèves en âge du collège et lycée sont boursiers. 	Forte précarité notamment chez les jeunes, Isolement, Déséquilibre entre l'importance de la population des jeunes et l'emploi.
<i>Scolarité :</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Absentéisme et décrochage scolaire importants, • Absence de dispositif concerté de lutte contre le décrochage. 	Faible niveau de qualification, décrochage et rupture scolaire
<i>Santé des jeunes :</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Usage de substances psychoactives dès l'âge de 10 ans, • Violences et conflits familiaux, notamment à l'égard des adolescentes, pouvant aller jusqu'à la maltraitance, • Troubles du comportement entraînant des conduites à risques. 	Toxicomanie Violences et conflit familiaux Conduites à risques

Loisirs :	<ul style="list-style-type: none"> • Un pôle jeunesse ville très actif, de nombreuses associations dont l'accès est limité par le prix des activités, • Le nombre de places en centre de loisir sans hébergement reste insuffisant, • Manque de lieu d'accueil jeunes et familles, seule la cité de la Chaume bénéficie d'un équipement. 	Oisiveté, faiblesse du lien social, difficultés d'accès des publics fragilisés aux animations collectives, Faiblesse des lieux d'accueil décentralisés.
-----------	---	---

➤ **Préconisations :**

L'objectif général de ce projet était d'évaluer la nécessité d'implanter une équipe d'éducative de prévention spécialisée. Il m'est possible maintenant de répondre par l'affirmative à cette question.

Ainsi, les éléments observés montrent qu'il existe une surreprésentation de population pauvre et en risque d'exclusion sur cette commune. Les personnes vivant sous le seuil de pauvreté représentent près de 25 % de la population pour une moyenne nationale de 12 %. Trois quartiers bénéficient du classement en Zone Urbaine Sensible tel que prévue par **la Loi n° 96-987 du 14 novembre 1996** relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville et donnent accès aux moyens de la politique de la ville. Les principales caractéristiques sont : quartiers d'habitat dégradés, déséquilibre entre emploi et habitat, jeunesse de la population – ici près de 33 % de la population à moins de 20 ans pour une représentation moyenne nationale de 24,8 %. Le chômage des jeunes est important, sur les trois quartiers nous comptons près de 50 % de jeunes âgés entre 15 et 25 ans pour une moyenne nationale de 20,7% - **recensement de 1999 – source INSEE**. Enfin, nous observons aussi une faiblesse en termes d'accueil et d'animation sociale.

L'ensemble de ces éléments me conduisent à penser qu'il faut construire une politique sociale volontariste pour prévenir l'exclusion des jeunes de la commune.

Deux axes seront à privilégier :

- En matière de prévention primaire, soutenir les rares associations implantées dans les quartiers ZUS et les aider à développer de manière adaptée l'offre d'animation socio-éducative en favorisant la mixité sociale. Un fort besoin de socialisation des plus jeunes s'est exprimé dans les entretiens et a été confirmé par nos observations. Les équipements d'animation socio-éducative de proximité jouent un rôle de lien social et de régulateur de tensions important.
- En matière de prévention secondaire l'implantation d'une équipe de 2 éducateurs de prévention spécialisée permettrait de prendre en compte les besoins d'accompagnement éducatif, de développements de projets et d'agir sur les phénomènes de rupture.

Dans les quartiers ZUS, les jeunes les plus en difficulté ne s'adressent pas toujours aux institutions ou aux services. Par leurs méthodes « d'aller vers » dans le travail de rue, les

éducateurs de prévention ont les meilleures chances de prévenir la marginalité et les formes de déviance.

Ce travail de rue devra être effectué prioritairement dans les quartiers les plus sensibles de la commune : La Chaume / Florida ; St Georges / St Louis ; Centre ancien élargi ainsi que le Parc Méditerranée, Camoin ; et L'Estaou. L'accompagnement éducatif pour sa part devra concerner l'ensemble des jeunes de la commune, au-delà des quartiers ZUS.

➤ **Perspectives :**

Ce travail de 6 mois aura permis de mobiliser les acteurs de Marignane et de construire une analyse partagée de la situation. Le but est donc atteint.

Je transmets maintenant ce travail à l'inspecteur Enfance du Conseil Général avec un avis favorable. Celui-ci s'appuiera sur ce dossier technique pour motiver son avis auprès du Président du Conseil Général. Ce dernier arbitrera favorablement et autorisera la création de deux postes. Ils seront rattachés au service de prévention spécialisée d'Aix en Provence et démarreront leur intervention quelques mois après.

Ils élaboreront leur projet d'action éducatif à partir des observations réalisées et travailleront sur un document que je leurs proposerai : – **Annexe n° 12** –.

La Prévention Spécialisée est une forme singulière d'action sociale. On la désigne comme «spécialisée» en opposition à une prévention qui serait générale ou primaire, car elle s'adresse à des catégories spécifiques de population et à des groupes sociaux particulièrement menacés et non à l'ensemble des habitants d'une zone géographique donnée.

La Prévention Spécialisée est complémentaire des dispositifs territorialisés d'interventions sociales - « *Il faut bien considérer, en effet, que l'action des clubs et équipes à un caractère supplétif...* »³. « *Le caractère supplétif de la prévention spécialisée doit se comprendre comme le fait qu'elle s'adresse aux populations qui échappent à l'action des autres acteurs présents sur le territoire* »⁴. Elle participe donc au renforcement du maillage de l'action sociale.

La Prévention Spécialisée met en œuvre une stratégie éducative et sociale à l'échelle du territoire qui est constitué de différents milieux sociaux et de dispositifs institutionnels hétérogènes. Elle intervient donc d'abord sur le milieu et non sur le territoire ; le milieu étant constitué par l'espace social de vie de l'enfant et s'étend souvent au-delà du quartier.

➤ **Comment se réalise l'observation sociale :**

Si je devais exprimer en quoi la Prévention Spécialisée se démarque des dispositifs ordinaires de protection administratifs ou judiciaires de l'enfance, je citerais trois axes méthodologiques qui fondent la pratique des éducateurs :

- Le « travail de rue » ou l'immersion dans l'environnement social des jeunes,
- L'action collective ou l'intervention auprès de groupe de jeunes,
- L'action éducative sans mandat administratif/judiciaire ou le processus d'accompagnement des jeunes dans la durée.

C'est un travail difficile qui nécessite de la confiance, du temps d'élaboration et du partage de connaissances. Les éducateurs sont très exposés ce qui leur impose de renforcer l'investissement dans le collectif; Il fait sortir d'une clandestinité longtemps recherchée pour protéger le lien avec des jeunes très en retrait.

Ce sont bien ces trois pratiques qui induisent une connaissance en profondeur du territoire. Elle se construit à partir d'une multitude d'observations quotidiennes, nous donne la température et la compréhension du quartier. Le travail de rue pour sa part est une singularité de notre métier, il a été souvent décrié parce que mal compris, c'est un temps

³ Circulaire du 17 octobre 1972, relative à l'arrêté du 4 juillet 72 qui fixe le cadre réglementaire de la Prévention Spécialisée.

⁴ La Prévention Spécialisée, enjeux actuels et stratégie d'action – Rapport du groupe interinstitutionnel sur la Prévention Spécialisée – Janvier 2004 – page 28.

d'immersion des éducateurs, qui oblige à être physiquement là, à regarder, à recueillir des faits et des usages pour construire une analyse.

C'est cette connaissance du milieu qui constitue une véritable richesse. C'est ce que soulignent Claude BREVAN et Paul PICARD dans un rapport remarqué: «*Sur les sites en contrat de ville, les enjeux concernent notamment la capacité des responsables de prévention spécialisée à nourrir le diagnostic social sur le fonctionnement de certains territoires et sur les populations jeunes, à mobiliser les savoir-faire des éducateurs dans le domaine de l'accompagnement individuel et collectif des populations les plus en difficulté, à faciliter une bonne complémentarité entre les interventions de présence sociale, de médiation et d'action éducative* »⁵.

➤ **Mon constat :**

Nos observations sont empiriques et limitées par les conditions particulières de leur production, notamment par la capacité des professionnels à rendre compte de leurs pratiques en dehors de toute démarche scientifique; elles nécessiteraient sans doute d'être confrontées à des travaux plus larges et questionnées par un travail *réflexif*⁶, pour lequel les intervenants penseraient leur manière d'agir et de réagir en situation professionnelle. La participation volontaire à des groupes d'analyse de la pratique reste marginale dans l'association.

Il n'en demeure pas moins que nos observations constituent une véritable richesse sur le climat et la complexité des relations sociales des quartiers. Cette ressource n'est pas ou peu exploitée, pas ou peu partagée. Cette absence de communication participe à la méconnaissance de notre métier. Elle est donc contreproductive.

➤ **Les questions que je me pose:**

- Comment modéliser une méthode d'observation cohérente à l'échelle de l'association ?
- Comment inciter à passer d'analyses descriptives ou explicatives (causalité) à une analyse compréhensive des observations ? y a-t-il une cohérence entre l'observation et les perceptions, quels sens donnent les professionnels aux phénomènes observés ?
- Comment valoriser cette connaissance, la communiquer et la partager pour enrichir les projets sociaux de territoires ?

⁵ Rapport dit « BREVAN PICARD », Rapport à Monsieur Claude BARTOLONE, Ministre Délégué à la Ville, Chapitre III

⁶ La pratique réflexive – plusieurs sens : en psychanalyses : notions de transfert/contre transfert, comprendre ce qui est en jeu dans la relation – Michael BALIN, en psychosociologie: construire un modèle d'action en prenant conscience de la manière dont elle s'organise en fonction de la manière d'agir ou de réagir – ce qu'il m'arrive et ce que cela m'apprends.

➤ **Mon hypothèse :**

Si j'élabore un modèle d'observations unifié à l'association par la création d'outils de collecte et une méthodologie d'analyse accessible et admise par tous, alors je disposerais d'une compréhension des logiques, interactions et dynamiques sociales des territoires. Elle participera à la valorisation de notre intervention.

➤ **Objectif général :**

Rendre lisible et cohérente notre observation du territoire pour exercer une fonction de veille sociale, d'alerte et de participation à la construction des politiques publiques territoriales et l'élaboration de réponses innovantes.

➤ **Objectifs opérationnels :**

- Créer un modèle d'observation commun à l'ensemble des professionnels de l'association et permanent dans le temps pour permettre une lecture dynamique des phénomènes sociaux,
- Elaborer un processus d'analyse partagée,
- Construire des outils de communication pour rendre compte.

➤ **Je formalise mon idée autour de trois propositions :**

- **Créer une fiche de travail de rue :** l'observation sociale en prévention spécialisée est réalisée principalement en situation directe « d'immersion » dans les quartiers. Un tiers du temps de travail est mobilisé sur cette fonction dans la rue auprès des habitants. Je propose d'imaginer un document de recueil de données et d'analyses à l'échelle de l'association qui témoigne de cette observation – [Annexe n° 13](#)–.
- **Construire une fiche d'ambiance :** pour prendre compte de la demande d'analyse et du climat du quartier, je propose la réalisation d'une fiche d'ambiance réalisée par quartier accessible à l'encadrement pour informer les partenaires – [Annexe n° 14](#)–.
- **Réaliser un document d'alerte :** lorsqu'un évènement exceptionnel ou grave se produit sur un quartier, je propose de réaliser un document d'alerte à destination des institutions – [Annexe n° 15](#)–.

➤ **La mise en œuvre du projet :**

Des habitudes aux bonnes pratiques: avant d'avancer plus avant dans la mise en œuvre du projet, il me semble nécessaire de le tester auprès des éducateurs et de l'encadrement de l'association.

En quelque sorte, ce projet consiste à évaluer un système complexe dans le but de révéler et témoigner de la compréhension des phénomènes sociaux d'un territoire. Il s'agit de dépasser une analyse descriptive pour rendre compte des rapports entre des observations et la perception des éducateurs, de sa cohérence ou de ses discordances, si elle relève d'illusions ou de croyances ; c'est enrichir le rapport de causalité par un questionnement sur le sens.

Comme je l'ai exprimé plus avant, la légitimité des éducateurs repose sur leurs capacités à être dans la rue, à établir du lien pour installer un rapport éducatif. Leur acceptation par les

publics est directement subordonnée à la confiance qu'ils auront établie avec eux. On imagine sans peine que la question de la confidentialité prend ici tout son sens.

Le premier frein qui m'est exprimé concerne les inquiétudes liées au partage d'informations. Celui-ci a une place importante dans l'imaginaire collectif avec notamment deux lois qui en sont venues modifier les règles: ce sont les lois de 2007 – Protection de l'Enfance et Prévention de la Délinquance. Nos partenaires expriment avec force leurs demandes à ce sujet et il me semble d'ailleurs que les intentions ne relèvent pas d'un désir de connaître les problématiques mais plutôt de disposer d'outils de lecture et de maîtrise de l'action. Les motivations engagent plus le « pouvoir sur » qu'une volonté d'amélioration des prises en charge. Il me faudra donc convaincre que nous transmettrons de la connaissance plutôt que de l'information.

Le premier frein relève donc des acteurs qui expriment des craintes sur la question de la confidentialité. Mais cela à mon avis fait écran à d'autres difficultés : celui de l'encadrement qui à cette époque a du mal à se mobiliser sur la question de l'évaluation, du salarié à être évalué et de l'absence d'accords sur les objectifs et critères d'évaluation.

Le second frein, relève des outils eux-mêmes, puisqu'ils sont aux mieux imparfaits aux pires inexistants.

Il me semble que le troisième obstacle est lié à l'incohérence du processus lui-même ; les outils à ce moment-là ne traitent que de la question du contrôle.

Enfin, Les pratiques éducatives sont empreintes d'habitudes au sens du concept « d'habitus » décrit par Pierre Bourdieu⁷. Ce sont des stratégies construites sur des dispositions acquises par un groupe social – ici les éducateurs de prévention, qui influencent de manière inconsciente la façon de penser et d'agir, participent à un certain déterminisme social. Pour cela le travail que je propose devra analyser le lien entre observations et perceptions.

Je constitue une équipe: le choix des personnes est déterminant, il doit permettre de :

- de mobiliser des compétences très diverses:
 - Conceptuelles pour l'élaboration,
 - Opérationnelles, utilisation de techniques pour la mise en œuvre, c'est un savoir-faire,
 - Comportementales, c'est le savoir-être dans l'action, capacités d'initiative, sens de l'écoute et empathie par exemple,
- De susciter un niveau d'adhésion important de l'ensemble du personnel, il ne pourra pas être subi mais volontaire.

Je constitue cette équipe de la manière suivante :

Pour l'élaboration: le Directeur Général Adjoint de l'Addap¹³ qui a une formation universitaire en sociologie et le Conseiller Technique qui dispose d'un Master en

⁷ Le sens pratique – Pierre BOURDIEU, Paris, Editions de Minuit, 1980

Programmation Neuro Linguistiques – P.N.L. et Analyse Transactionnelle – A.T., il est en charge de la communication de l'association.

Pour les références opérationnelles : je propose de réunir un éducateur par service de prévention soit 7 éducateurs chargés de faire des allers-retours entre le travail du groupe et les équipes. Ce groupe se réunira régulièrement pendant six mois sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint et produira trois documents qui seront adoptés par tous. Un suivi annuel prolongera ce travail et permettra d'adapter de manière permanente le document aux besoins des services et de l'institution.

Ces trois documents sont complémentaires. Ils participent à la veille sociale des territoires, c'est-à-dire qu'ils permettent trois marches du projet :

- pour la fiche de travail de rue : la collecte, c'est la phase d'observation,
- pour la note d'ambiance : l'analyse, c'est la compréhension qui permet d'anticiper et d'innover,
- pour la fiche d'alerte : l'information en situation de crise, c'est fonder l'information sur des éléments factuels, c'est une aide à la décision et à l'action.

L'intérêt principal de ce travail est de disposer à l'échelle du département d'une même méthodologie d'observation – usages et terminologie partagés avec l'adoption d'un vocabulaire commun – qui rend possible des comparaisons dans l'espace et le temps. Les fiche d'ambiance et d'alerte nous permettront de construire une communication interactive avec nos partenaires, elles favoriseront l'adhésion à la démarche.

Comment sont construits ces documents :

Quoi	Qui	Quand	Comment	Combien/où	Pour qui	Pourquoi
Fiche de travail de rue	Les éducateurs,	Une fois par mois,	Recueil de faits, évaluation quantitative et qualitative, analyse, relecture avec le chef de service éducatif,	Une fiche par éducateur,	L'encadrement	Fonction de veille, valorisation et évaluation des observations faites dans la rue. C'est la base de la construction du projet éducatif,
Fiche d'ambiance	Equipe avec l'encadrement	A la demande,	En évaluant les relations sociales du quartier, réalisée par l'équipe éducative et accompagnement du chef de service éducatif,	Une fiche par quartier. C'est la synthèse des fiches mensuelles,	L'association, la direction de l'enfance du CG13, le PCG, les préfectures, le CLSPD...	Evaluer l'état des relations, compréhension des phénomènes sociaux, évolutions des tensions,
Fiche d'alerte	Encadrement et supervision Direction Générale	Lorsqu'un événement exceptionnel ou grave survient	Par des observations factuelles, supervision par un cadre, relecture par la direction,	Une fiche par alerte,	Décideurs, Préfectures Cohésion Sociale et Police, PCG, CLSPD...	Alerter et rendre compte de risques particuliers,

➤ **Pourquoi adopter une démarche de recherche en Prévention Spécialisée ?**

Dans la palette d'outils à ma disposition pour animer mon association, j'ai eu recours à plusieurs reprises à des actions ayant pour but d'améliorer la connaissance dans notre métier. La Prévention Spécialisée est une expression particulière de l'action sociale qui est transverse aux disciplines des Sciences Sociales. La réalité humaine peut être étudiée en fonction d'aspects bien différents. La formation des éducateurs spécialisés tente de prendre en compte cette diversité et de sensibiliser à la démarche de recherche.

Il s'agit d'éclairer les pratiques par des questionnements. L'intervenant de Prévention Spécialisée est un praticien éducatif. Il n'est pas un thérapeute, celui qui soigne, celui qui va déconstruire et reconstruire l'histoire dans un espace thérapeutique. « L'Éducateur est un passeur »⁸ qui a des outils pour cela, des outils du domaine de l'éducatif. Il est pensé comme un espace de vie, d'abord familial puis collectif, qui oblige au vivre ensemble, qui possède ses contraintes et qui aide à se construire. L'éducateur est dans une posture de médiations éducatives qui facilite le passage de l'espace familial à l'espace social ; en fait, l'intervenant de prévention accompagne au vivre ensemble.

Les éducateurs utilisent des outils pédagogiques pour permettre à l'utilisateur d'acquérir des « savoir-être et faire » propices à son émancipation. Ce sont des techniques, méthodes et outils, qui mettent en œuvre des processus d'acquisition de savoirs. Pour la prévention spécialisée ce sont des supports à la médiation éducative comme un apprentissage donnant accès à son autonomie.

Ces compétences s'expriment dans un contexte qui est en permanence en mouvement. Il influence directement l'expression des besoins à la fois des usagers mais aussi de l'environnement. L'action des intervenants se réalise dans un système d'interactions complexes qui agissent sur l'utilisateur lui-même. La pertinence de notre intervention est donc directement liée à notre capacité d'adapter et de faire évoluer les pratiques. J'ai pour cela à ma disposition une palette d'outils dont la formation professionnelle pour mettre en correspondance besoins et nécessités.

Mais il me semble que l'acte de formation en lui-même ne suffit pas. La pratique professionnelle se trouve au croisement d'enjeux internes, externes et liés aux usagers eux-mêmes. Il faut d'abord penser la stratégie pour appréhender les enjeux et permettre de les devancer. Pour anticiper il faut donc comprendre, apprendre et produire de la connaissance.

8 Joseph ROUZEL - L'acte éducatif 2007 - Éditeur : ERES

Il faut penser en démarche ou processus d'apprentissage qui mobilisent des ressources en constante évolution.

Pour produire de la connaissance sur les contextes sociaux et leurs imbrications d'une part et pour exprimer la nécessité de changement de postures d'autre part j'ai eu recours fréquemment à des outils d'observations appartenant aux sciences humaines et sociales. Il s'agit de travaux de recherches menés par des scientifiques rattachés à des laboratoires, ils permettent d'aborder des situations complexes.

➤ **Comment dépasser une démarche d'observation classique :**

Il s'agit pour moi d'amorcer un processus de changement par une démarche de recherche fondamentale ; l'objectif est double : répondre aux besoins des usagers tout en faisant avancer la connaissance de la problématique. Je souhaite qu'elle agisse directement sur les pratiques, donc sur les intervenants. Pour cela, elle ne doit donc pas être seulement descriptive et interprétative, mais bien participative et prospective.

Je souhaite qu'elle implique un apprentissage mutuel entre intervenants et scientifiques, en cela il m'est possible de dire que la recherche influence la situation elle-même et ceux qui la composent. Sans en porter le nom, cette recherche est tournée vers l'action. Si je veux qu'elle contribue efficacement à un processus de transformation sociale, elle doit tenir compte des éléments suivants :

- Elle doit être une rencontre entre une intention de recherche et une volonté de changement,
- elle doit avoir un double objectif - comprendre et proposer,
- susciter un apprentissage commun,
- établir un cadre éthique qui soit négocié et accepté par tous.

➤ **J'identifie mon objet de recherche : le contexte :** Les questions d'insécurité et de lutte contre la délinquance n'ont jamais été aussi présentes. Depuis près de 20 ans, elles sont au centre des préoccupations politiques et sociales et ont contribué à modifier profondément l'approche réglementaire. Les éducateurs de rue sont au contact des populations les plus fragiles et mesurent au quotidien l'effet déstabilisant de cette insécurité, par exemple par la prégnance des réseaux. Mais le développement important des politiques publiques de prévention de la délinquance et des dispositifs locaux – Contrat locaux de Sécurité – CLS, Conseil Locaux de Prévention de la Délinquance – CLSPD, des Zones de Sécurité Prioritaires – ZSP, interrogent la Prévention Spécialisée sur sa participation aux nouveaux dispositifs. Son action relève-t-elle du champ de l'inadaptation sociale, de la lutte contre les exclusions ou de celui de la sécurité ? Les contributions de la Prévention Spécialisée agissent-elles directement sur la délinquance ou sont-elles un bénéfice secondaire d'actions de protection ?

La loi du 5 mars 2007 – dite loi de prévention de la Délinquance a suscité débats et craintes. Certains soupçonnaient un détournement d'objet par un renversement :

- d'objectif: cette mission qui est dédiée à la protection de l'enfance se verrait attribuer des objectifs de prévention de la délinquance, de la récidive ou de protection des biens et des personnes,
- de sens : les éducateurs ne seraient plus chargés de la protection d'enfants en danger mais de protéger la société d'enfants devenus dangereux⁹.

Mon constat : l'Addap13 est sollicitée sur le champ de la prévention de la délinquance ; pour les travailleurs sociaux, cette question porte une charge émotionnelle importante ; Il me semble que les pratiques des éducateurs tiennent compte pour partie de cette composante et un travail sur le sens et la légitimité des pratiques est déjà engagé.

Mon idée – mes objectifs :

- dire en quoi l'action éducative de notre association contribue à la prévention de la délinquance et supposer que le climat social de l'association sera propice à apaiser ce débat,
- étudier le rapport entre la prévention spécialisée et la prévention de la délinquance, quelle place lui donner ? comment des professionnels de la protection de l'enfance peuvent-ils contribuer à la prévention de la délinquance ?
- questionner nos partenaires sur leurs attentes.
- Construire des outils.

➤ **Je mets en œuvre :**

J'ai l'opportunité de rencontrer Laurent MUCCHIELLI lors de son installation sur le département lorsqu'il crée l'Observatoire Régional de la Délinquance et des Contextes Sociaux – ORDCS - au sein de la Maison méditerranéenne des Sciences de l'Homme – Université d'Aix Marseille à Aix en Provence. Il est sociologue et Directeur de Recherche au CNRS.

Je lui propose un projet d'étude sur les liens supposés, réels ou souhaités entre la prévention spécialisée et la prévention de la délinquance ou plus largement, les politiques locales de sécurité ; nous retenons ensemble les objectifs de recherche suivants :

- déterminer en quoi et comment la prévention spécialisée contribue à la prévention de la délinquance ;
- évaluer la place que les éducateurs, les cadres et les dirigeants de l'Addap13 accordent à cet aspect de leur travail ?
- dire ce que leurs partenaires, financeurs et/ou commanditaires attendent d'eux en matière de prévention de la délinquance.

Je constitue une équipe:

Pour le pilotage : le Directeur Général Adjoint de l'Addap13 et moi-même,

⁹ Enfance dangereuse, enfance en danger ? Lucette Khaiat, Cécile Marchal - 2007 – Edition ERES

Pour la recherche : Véronique LE GOAZIOU- sociologue sera choisie par l'Observatoire Régional de la Délinquance et des Contextes Sociaux -ORDCS pour diriger la recherche, elle sera accompagnée de deux doctorants.

La démarche que nous retenons - méthodologie :

Ce travail n'est pas à proprement parlé une recherche action au sens donné par « l'empowerment »¹⁰ du « pouvoir faire » sur son environnement. Nous l'imaginons plutôt comme une recherche sur l'action ou comment nous suscitons une transformation de la réalité qui autorise un changement des pratiques sociales.

Il s'agira pour nous de créer les conditions favorables à une coopération réflexive, c'est à dire permettre d'apprendre - par et dans - l'action.

Pendant 18 mois cette équipe mènera des investigations sur quatre communes du département: Miramas, Vitrolles, Marseille 15^{ème} et 16^{ème} arrondissements et La Ciotat. C'est un travail d'observation :

- **en interne**, auprès des équipes éducatives directement sur leurs terrains, à partir d'entretiens,
- **en externe** : auprès des partenaires de l'Addap13, centres sociaux, missions locales, maisons de la solidarité... mais aussi auprès de ceux qui interviennent sur les mêmes territoires ou publics.

Le travail débute en janvier 2012 d'abord sur les villes de Miramas et Vitrolles par la suite sur Marseille 15^{ème} et 16^{ème} arrondissements et La Ciotat. L'équipe de recherche m'adresse pendant la durée du travail une note mensuelle qui synthétise les observations et les commente. – [Annexe n° 16](#) –,

Un rapport de recherche est rédigé au terme du travail, il est intitulé : « **Prévention spécialisée et prévention de la délinquance: liens, obstacles et enjeux** » - un extrait est produit en annexe : – [Annexe n° 17](#) –, il est disponible sur internet sous le lien de l'ORDCS: http://www.addap13.org/IMG/pdf/Addap_rapport_final-2.pdf

En 2013 des restitutions sont organisées ; d'abord sur les villes en présence des personnels de l'Addap13 et des partenaires, communes, représentants du Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance - CLSPD ; par la suite les résultats seront présentés et discutés au niveau de l'encadrement puis lors de l'assemblée générale de l'association. Nous réaliserons une note de synthèse : – [Annexe n° 18](#) –.

Plus largement, le travail sera présenté lors d'une journée d'étude de l'ORDCS et de l'assemblée Générale à Paris du Comité National de Liaison des Acteurs de Prévention Spécialisée – CNLAPS. Des associations solliciteront Véronique LE GOAZIOU pour des présentations en régions.

¹⁰ Dans la tradition communautaire anglo-saxonne - Capacité d'un individu ou d'un groupe à agir sur les conditions sociales de son environnement. Concept imaginé par Douglas Harper.

Aujourd'hui je prolonge ce travail avec elle sur une collaboration autour de la rédaction d'un livre. Il devrait être publié à l'automne prochain sous le titre provisoire de « Éduquer dans la rue ? Enquête sur la prévention spécialisée aujourd'hui ». Il sera publié aux Presses de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique - EHESP - Collection : Politiques et interventions sociales. La note de projet est reproduite en annexe : – [Annexe n° 19](#) –.

4.2.2 Fonction N° 2 - Conception et développement :

Accueil des Mineurs Isolés Etrangers (MIE) à Marseille.

Domaine de compétence : conception et conduite d'actions,

Compétences : Conduire une analyse prospective, développer une ingénierie de projets, piloter des démarches évaluatives.

Pilotage de la conception à la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme complexe, développement de partenariats, mobilisation des compétences et ressources collectives.

Situation n° 4

4.2.3.1 Introduction :

L'immigration fait partie de l'histoire du département des Bouches-du-Rhône. Mais l'arrivée des premiers Mineurs Isolés Etrangers (M.I.E.) est récente. C'est seulement au milieu des années 90 que leur présence crée une véritable urgence sociale sur certains départements et notamment sur la ville de Marseille. Le terme de mineurs étrangers non-accompagnés désigne la situation juridique de mineurs étrangers sans représentant légal sur le territoire. Ce sont des enfants en errance, mal ou pas accompagnés, qui ne bénéficient pas de mesures de protection de l'enfance. Ils sont considérés avant tout comme des étrangers dont on se méfie avant de leur porter assistance.

Il faut distinguer les enfants d'immigrés nés en France ou arrivés avec leurs parents, des mineurs étrangers isolés qui se trouvent hors de leur pays d'origine sans être accompagnés.

Ils ne représentent qu'une faible partie des enfants en danger présents sur le territoire. La responsabilité de protéger ces jeunes est assumée depuis 1982 par les départements dont le rôle a été précisé en 2007. Mais ces derniers ne montrent que peu d'intérêt pour cette compétence car ils considèrent qu'elle relève de la politique de l'Etat, puisque dépendant de la politique migratoire nationale.

Les prises en charge sur le territoire national sont très inégales et relèvent souvent de l'expérimentation militante d'associations. Mais, l'évolution rapide de la jurisprudence et des textes réglementaires nationaux me laisse espérer une amélioration des réponses.

Elles devront donner une priorité absolue à la prise en compte de leur vulnérabilité en raison de leur âge et de leur isolement. Ces enfants constituent des proies faciles pour les réseaux.

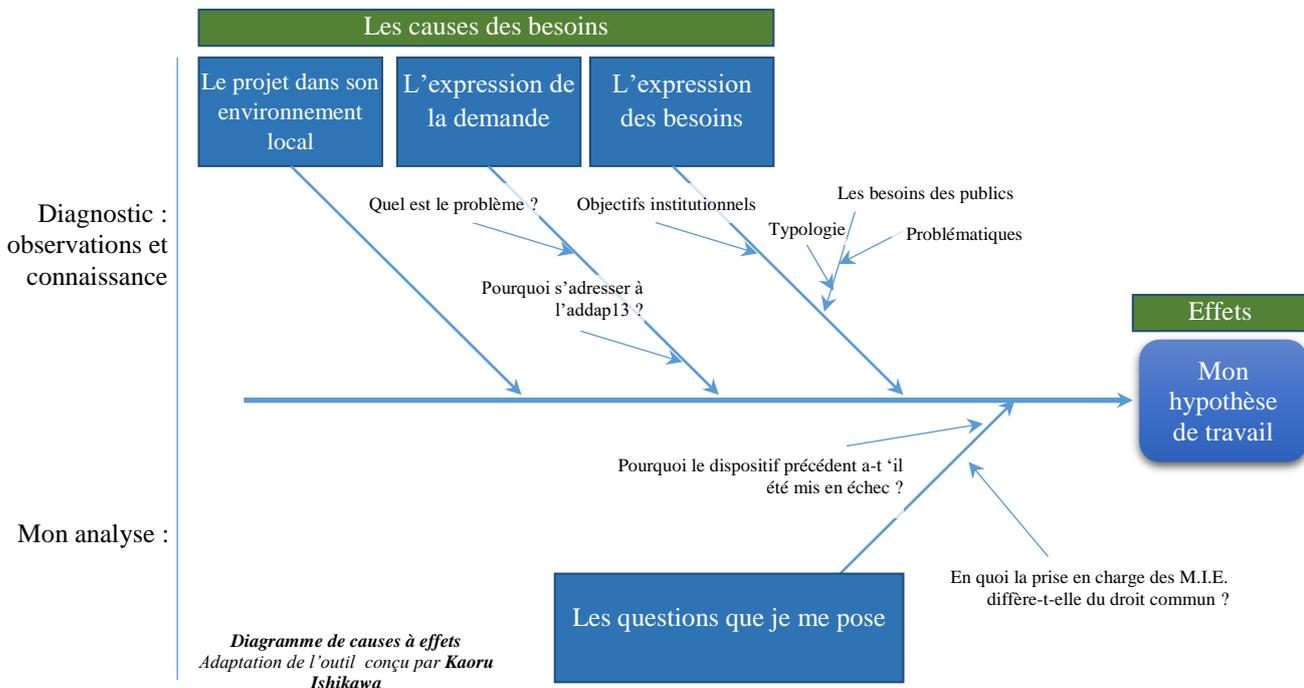
4.2.3.2 La phase de diagnostic :

- **La formalisation de l'idée** – une méthode pour la compréhension des besoins :

Page | 52

La question sur laquelle je suis invité à travailler relève d'un système complexe. Il est constitué d'un grand nombre d'interactions entre une problématique humaine et son environnement juridique, institutionnel ou symbolique.

La méthode que j'ai utilisée pour comprendre cet ensemble est représentée dans le diagramme ci-après ; il permet de visualiser les liens entre les causes du problème et les effets que je recherche. J'ai appris à utiliser cet outil dans le cadre d'une formation continue courte sur le montage de projets –réalisée par le cabinet « DUBOUCHET et BERLIOZ consultants », puis par un travail d'approfondissement lors de ma formation à l'I.A.E. d'Aix en Provence en cours de stratégie.



- **le projet dans son environnement local :**

« Marseille: "Jeunes Errants", c'est fini.

DEPOT DE BILAN. L'association a été mise en liquidation judiciaire mardi. Il lui manquait 250000 euros de fonds européens qui tardaient à lui être versés.

"Le ministère public a été un utilisateur (de Jeunes Errants) et déplore tout particulièrement sa disparition au moment où l'Etat semble trouver la possibilité de restaurer son système financier", a regretté lors de l'audience le procureur Marc Rivet, selon l'AFP. »¹¹

¹¹ Olivier Bertrand - Journal Libération – 15/10/2008

Il est impossible d'aborder la question de l'accueil des mineurs isolés étrangers à Marseille sans évoquer l'action fondatrice de l'association « Jeunes Errants ». Elle a été créée en 1995 à l'initiative de Jean-Pierre DESCHAMPS, magistrat et Président du Tribunal pour Enfants de Marseille de 1992 à 2000. Son but était d'accueillir des jeunes mineurs étrangers à la rue pour les protéger, les accompagner dans leur parcours migratoire et envisager un retour à partir de liens tissés avec le pays d'origine.

Le terme « jeunes errants » a été fortement médiatisé par cette association et tombe progressivement en désuétude. Pour certains services d'Aide Sociale à l'Enfance, il qualifie aujourd'hui des enfants français en errance sur le territoire, ou pour d'autres, des enfants étrangers isolés qui ne sont accompagnés ni par un tiers ou ni par un réseau communautaire. La désignation est donc abandonnée car imprécise.

Le terme a été remplacé par celui de Mineurs Etrangers Isolés (M.E.I.), puis par celui de Mineurs Isolés Etrangers (M.I.E.). Les associations et professionnels de la protection de l'enfance ont souhaité marquer une priorité de la problématique d'extranéité sur celle de la minorité. Cette désignation a été reprise dans la circulaire du 31 mai 2013 par la Garde des Sceaux Christiane TAUBIRA ce qui lui donne aujourd'hui un sens commun.

Par ailleurs, l'association « Jeunes Errants » a été à l'initiative de la constitution du Réseau Euro-Méditerranéen pour la protection des Mineurs Isolés (REMI). Son objectif était de rechercher des solutions collectives autour de la coopération internationale. J'ai occupé des fonctions de secrétaire du bureau exécutif de cette association pendant plusieurs années.

En octobre 2008, l'association « Jeunes Errants » Marseille dépose son bilan à la suite de problèmes de trésorerie importants.

➤ **L'expression de la demande :**

En novembre 2008, confronté à cette cessation d'activité, le Conseil Général des Bouches-du-Rhône fait un appel à contributions pour relancer sa politique en direction de la protection des Mineurs Isolés Etrangers. La Direction de l'Enfance m'incite à répondre.

Mais il me semble que la demande initiale reste imprécise. Je perçois une critique implicite du projet antérieur qui a été mis en échec. C'est pourquoi j'entreprends un travail préalable pour comprendre les besoins et les enjeux de cette problématique.

Je réalise alors un certain nombre d'entretiens avec :

- La direction et certains administrateurs de « Jeunes Errants »,
- La Direction de l'Aide Sociale à l'Enfance pour comprendre les objectifs,
- d'anciens éducateurs de « Jeunes Errants », des éducateurs des services de nuit de l'Addap¹³, des Mineurs Isolés Etrangers avec lesquels ils sont en contact,
- Le Réseau Euro-Méditerranéen pour la protection des Mineurs Isolés (REMI),

- Des juges pour enfants et le Procureur en charges des mineurs,
- Mes fonctions au Comité National de Liaison des Acteurs de Prévention Spécialisée (C.N.L.A.P.S.) me permettront de questionner Myriam EL KHOMRI Vice-Présidente des affaires Sociales au Conseil Général de Paris qui est confrontée aux mêmes difficultés.

➤ **Quel est le problème ?**

Deux questions sont exprimées :

- ✓ Le besoin d'un public vulnérable et l'obligation réglementaire de le protéger; Je suis invité à imaginer la phase de premier accueil pour permettre l'évaluation, la stabilisation et l'orientation des M.I.E. **Il s'agira de satisfaire un besoin, c'est un projet de développement.**
- ✓ L'absence de coordination du dispositif actuel limitant la capacité de réaliser un parcours cohérent: la mesure de protection de ces publics nécessite un ensemble d'actions qui fait appel à des compétences très diverses. or, ces ressources appartiennent à des organisations différentes souvent cloisonnées. **Il s'agira ici de proposer une ingénierie.**

➤ **Pourquoi s'adresser à l'Addap13 ?**

Le cœur de métier de l'Addap13 est la prévention spécialisée ; elle dispose d'une habilitation et d'une autorisation pour cette mission déléguée de Protection de l'Enfance.

Comme nous le verrons plus avant dans la partie réglementaire, la protection de l'enfance s'applique sans distinction de nationalité. La phase d'évaluation, de mise à l'abri et de premier accueil relève donc de cette compétence sans toutefois être une mission de Prévention Spécialisée.

Mais l'intérêt de la collectivité se porte sur l'Addap13 pour sa capacité à travailler dans la rue. Les éducateurs de rue et notamment les deux équipes de nuit de Marseille les voient, les rencontrent, les connaissent. Ce sont avant tout des enfants de la rue ou des enfants qui y vivent par nécessité. C'est l'aptitude à établir une relation, la construire dans une confiance réciproque et mettre en œuvre un parcours éducatif librement consenti qui oriente le choix du Conseil Général.

Il suit en cela le dispositif mis en œuvre sur Paris par Dominique Versini sur un financement d'Etat pour « aller vers » ces jeunes vivant dans la rue.

Je répondrai au nom de mon association et ferai alors une proposition qui s'avèrera être en rupture totale avec le projet précédent. C'est cette expérience que je vais relater.

➤ **L'expression des besoins:**

- **Les objectifs institutionnels :**

L'objectif général de ce projet est de construire un dispositif de premier accueil, d'évaluation et de protection des Mineurs Isolés Etrangers sur la ville de Marseille. Il doit assurer une véritable prise en charge éducative de ces publics.

La proposition doit respecter le cadre réglementaire national et international ratifié par la France, et notamment :

- la directive du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (U.N.H.C.R.) sur **la détermination formelle de l'intérêt supérieur de l'enfant,**
- les principes directeurs de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (C.I.D.E.) tel qu'ils sont rappelés dans les articles 2 et 20. Elle précise **l'obligation du respect des droits de l'enfant, notamment celui à l'éducation et à la protection.** Aucune condition de nationalité ni d'origine n'est prévue.

En l'absence de l'association « Jeunes Errants », les accueils sont réalisés dans les commissariats de la ville. Les mineurs sont souvent appréhendés pour des problèmes de papier, mis en examen puis orientés vers le Parquet des mineurs. Le Syndicat de la Magistrature, des avocats ainsi que certaines associations s'étonnent d'une judiciarisation des prises en charge, ils s'interrogent sur le non-respect des droits fondamentaux.

Le journal LE MONDE du 13.05.2008 sous la plume de Laetitia Van Eeckhout titrera un article remarqué :

| « A Marseille, l'errance des mineurs étrangers isolés, poursuivis par la justice »

- **Les besoins du public :**

Typologie :

Le nombre de M.I.E en France peut être estimé entre 5 000 et 7 000; mais ce chiffre n'est qu'une estimation qui est faite sur la base des informations données par les Départements. Ce nombre reste imprécis car il couvre à la fois les enfants mineurs mais aussi de « jeunes majeurs » pris en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance.

Dans les Bouches-du-Rhône l'association « Jeunes Errants » accueillait entre 100 et 150 situations par an, pour près de 1 000 à Paris.

Ils viennent de tous les pays du monde ; sur Marseille, nous observons une représentation plus importante des publics originaires du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne.

Ce sont principalement des garçons (+ de 95 %), âgés entre 16 et 18 ans. Des enfants à partir de 13 ans sont aussi présents, mais ils sont très peu nombreux.

Une typologie a été réalisée par Angelina Etienne – sociologue dans le cadre d’une étude à l’initiative de la Direction de la Population et des Migrations qui propose cinq profils basés sur l’histoire et les motivations des M.I.E¹² :

- ✓ **Les « exilés »** : originaires de régions déstabilisées par des phénomènes de guerre, de conflits ethniques, ils quittent leur pays de peur d’en être les victimes,
- ✓ **Les « mandatés »** : le mandat est délivré par la famille ou les proches, dans un double objectif : aider le mineur à échapper à la misère économique et, par son intégration dans un pays tiers, lui permettre de participer à l’entretien du groupe d’appartenance resté au pays,
- ✓ **Les « exploités »** : souvent aux mains des réseaux d’exploitation et de traite, ils sont en premier lieu les victimes du principe « d’argent facile », contre travail clandestin, actes de délinquance, prostitution,
- ✓ **Les « fugeurs »** : victimes de conflits que ce soit avec leur famille ou avec les institutions de leur pays, ils choisissent l’exil, souvent sans préparation, et avec pour le seul but d’échapper aux violences subies,
- ✓ **Les « errants »** : appelés les « enfants des rues », ils y vivent depuis leur plus jeune âge, rejetés par, ou s’étant exclus du noyau familial, et n’ayant comme seul objectif que la survie.

- **Leurs problématiques:**

Elles sont complexes et non homogènes. Elles sont à la fois liées à leurs conditions d’existence sur notre territoire mais aussi déterminées par leurs histoires et leurs parcours migratoires.

Leurs conditions de vie en France : ce sont souvent des publics « invisibles » ; ils sont arrivés sans rien, certains dorment dans la rue, n’ont pas ou peu d’argent. Ils sont donc dans une extrême précarité ce qui les pousse à commettre des petits délits pour survivre. Ils sont très dégradés sur le plan sanitaire.

Leur histoire : très diverse elle aussi, comme nous venons de le voir dans la typologie. Ce sont quelquefois des enfants qui arrivent dans des conditions très satisfaisantes directement à l’aéroport, portant un projet familial. Mais plus couramment, ce sont des enfants des rues ou qui se sont exilés, qui ont souffert de nombreuses violences et de carences affectives.

Tout cela en fait des enfants particulièrement vulnérables et leur double condition d’isolement et de minorité suffit à caractériser leur mise en danger.

¹² Les Mineurs Isolés Etrangers en France – Evaluation quantitative de la population accueillie à l’Aide Sociale à l’Enfance – Les termes de l’accueil et de la Prise en Charge – Angéline ETIEMBLE – QUEST’US.

4.2.3.3 Mon analyse - comprendre les causes : les questions que je me pose :

Mais avant de construire mon hypothèse de travail, je vais devoir répondre à deux séries de questions :

Page | 57

- **Première question : en quoi la prise en charge de mineurs isolés étrangers en Protection de l'Enfance diffère-t-elle du droit commun ? Constitue-t-elle un dispositif dérogatoire ou complémentaire ?**

- **La protection de l'enfance s'applique sans distinction de nationalité :**

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant (C.I.D.E) par son article 20 rend obligatoire pour tous les Etats signataires, une protection et une aide spécialisée pour les enfants en danger. Il n'existe pas de condition de nationalité, l'aide sociale à l'enfance s'exerce donc en théorie de la même manière pour des enfants français ou étrangers.

Le code de l'Action Sociale et des Familles (C.A.S.F.) confirme par article L.111-2 et son alinéa 1: « *Les personnes de nationalité étrangère bénéficient dans les conditions propres à chacune de ces prestations : 1° Des prestations d'aide sociale à l'enfance* ».

Cette interprétation est confirmée notamment par un arrêt de la cour de cassation du 27 octobre 1964 : « *Les dispositions sur l'assistance de l'enfance en danger, lesquelles, à ce titre, sont applicables sur le territoire français à tous les mineurs qui s'y trouvent, quelle que soit leur nationalité ou celle de leurs parents* »

La protection de l'enfance est une compétence des conseils généraux :

« *Le président du conseil général est chargé du recueil, du traitement et de l'évaluation, à tout moment et quelle qu'en soit l'origine, des informations préoccupantes relatives aux mineurs en danger ou qui risquent de l'être*». Article L.226-3 du C.A.S.F.

Le Président du Conseil Général est le « *chef de file de la protection de l'enfance* ». Loi n° 2007-293 du 5 mars 2017.

La protection administrative :

Elle est mobilisée en l'absence ou en amont d'une décision judiciaire pour des enfants en risque ou en danger. Elle peut intervenir avec ou sans l'accord du représentant légal et permet souvent une prise en charge précoce lorsqu'il y a une urgence. Le parquet recevra l'ensemble des signalements d'enfants en danger, notamment ceux ayant fait l'objet d'une information auprès de la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes (C.R.I.P.).

La protection judiciaire :

Le Procureur et le Juge pour Enfant peuvent être amenés à intervenir. Le premier prononcera la décision judiciaire et le placement provisoire en cas d'urgence, le deuxième pour sa part prendra des mesures d'assistance éducative.

Le Juge pour Enfant peut être saisi par le Parquet, directement par l'enfant, son représentant légal ou de manière exceptionnelle se saisir lui-même.

- **Mais c'est aussi un dispositif spécifique:**

Bien que relevant de plein droit du cadre général de la Protection de l'Enfance, leur situation leur donne de fait un caractère particulier dont il faut tenir compte dans le cadre de la prise en charge.

Ils se déclarent isolés et mineurs. Ils n'ont donc pas de représentants légaux sur le territoire pouvant témoigner d'un accord et souvent pas d'état civil.

Leur isolement et leur minorité les rendent particulièrement vulnérables et suffisent à caractériser le danger potentiel auquel ils sont soumis. La protection se met donc en place dans le cadre de l'urgence, la mise à l'abri pourra se faire avant l'évaluation.

Depuis la mise en place de ce projet, la réglementation a été précisée par la circulaire du 31 mai 2013 de la Garde des Sceaux et Ministre de la Justice Christiane TAUBIRAT. Elle confirme deux éléments complémentaires au droit commun en raison de la particularité de ces publics :

- Une phase préalable de mise à l'abri, évaluation et orientation,
- Une répartition non plus locale mais nationale des placements.

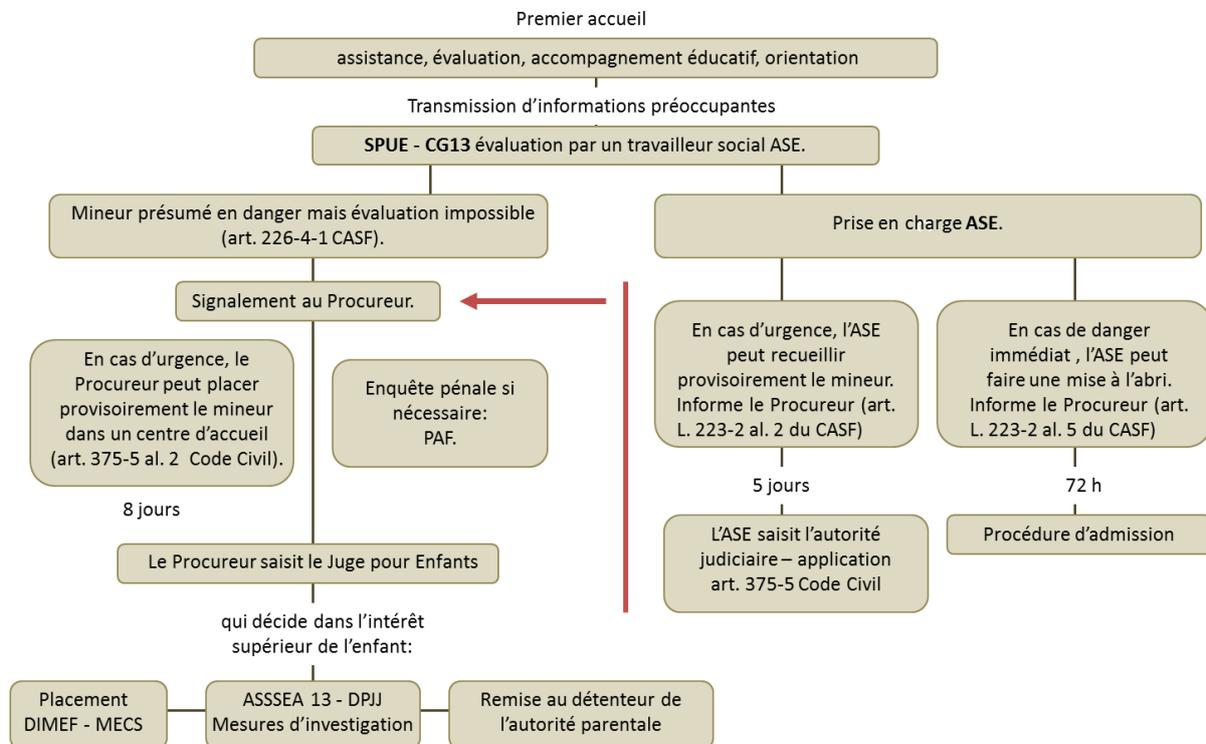
Cette circulaire nous oblige aujourd'hui à faire évoluer le dispositif que j'ai participé à organiser.

Enfin, la prise en charge de ces mineurs est bien plus complexe que pour des ressortissants français. Elle nécessite souvent des interventions dans des domaines de droit très différents:

- Protéger et mettre à l'abri :
Assistance et besoins fondamentaux (alimentation, accès aux soins...),
- Accès à l'éducation,
- Minorité et état civil : détermination de la minorité, établir l'identité aux moyens d'acte d'état civil,
- Séjour et nationalité, demande d'asile, frontière et zone d'attente,
- Représentation légale,
- Protection contre l'éloignement.

Voici un tableau qui exprime la complexité de la prise en charge et la segmentation des compétences :

Mineurs Etrangers Isolés: une prise en charge complexe.



➤ **Seconde question : pour quelle raison le projet de l'association « Jeunes Errants » a-t-il été mis en échec, et cela malgré son expertise et la qualité de son intervention ?**

Fin 2008 et après 8 années de fonctionnement, le projet « Jeunes Errants » est mis en échec. L'association invoque des difficultés liées à des retards de financements européens qui auraient conduit à un dépôt de bilan.

La cause est factuelle et semble ne pas pouvoir être discutée.

Mais au-delà de la question de gestion, je m'interroge sur l'absence de soutien des financeurs de proximité qui ont porté le projet par le passé. L'Etat par des financements de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (D.D.C.S.), la Région P.A.C.A et le Conseil Général 13 ont permis le développement de cette action. Au moment où l'association rencontrait des difficultés de trésorerie, ils possédaient les moyens et la réactivité nécessaires au soutien même transitoire du projet; et cela n'a pas été fait.

Si l'absence de soutien n'est pas la cause mais l'expression d'un désaccord, il faut donc en rechercher ailleurs l'origine ; peut-être dans l'expérience elle-même.

L'action de « Jeunes Errants » était reconnue comme particulièrement innovante ; sa pratique n'a pas été mise en cause puisqu'elle relevait d'une expertise qui fait encore référence aujourd'hui.

Si ce n'est pas l'action c'est donc sans doute sa forme qui est questionnée :

- « Jeunes Errants » est la première association à révéler cette problématique sur Marseille. Il lui aura fallu un engagement militant important pour imposer son projet. Mais sa grande médiatisation a produit rapidement un clivage à forte charge idéologique. Le déplacement du champ du secteur de la protection de l'enfance à celui de l'engagement où les déterminants semblent moins objectifs, a constitué une interrogation majeure.
- un jugement est porté sur l'expérience ; En effet, la politique de développement de l'association était totalement autocentrée. D'une seule activité d'évaluation, elle a très rapidement étendu son activité à l'ensemble de la chaîne de prise en charge du mineur : des éducateurs dans la rue repèrent et orientent, réalisent une évaluation de la situation, mettent à l'abri dans les locaux de l'association, réalisent un signalement au Parquet, une mesure d'investigation et d'orientation éducative (I.O.E.), placent quelques situations dans leurs propres structures. Le projet se trouve ici interrogé sur son caractère de juge et partie.
- enfin, le nombre de prises en charge reste limité. Sans doute faut-il voir dans le faible partenariat la raison principale de cette difficulté.

4.2.3.4 Mon hypothèse de travail:

- **Les éléments d'informations sur lesquels je vais construire mon hypothèse sont les suivants :**

La prise en charge des mineurs isolés étrangers est complexe :

- **Sur le plan juridique :**

Que l'on donne la priorité à la minorité, à l'extranéité ou l'isolement, elle s'inscrit dans une configuration juridique qui met en jeu de nombreux acteurs. Elle relève tout à la fois du dispositif de protection de l'enfance qu'il soit administratif ou judiciaire mais aussi du droit des étrangers puisque le Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile (C.E.S.E.D.A.) s'applique à tous les étrangers quel que soit leur âge.

- **Sur le plan humain :**

Elle ne peut être pensée isolément mais doit l'être en termes de parcours ; ce n'est qu'un morceau du chemin migratoire et des liens importants qui existent toujours avec le pays d'origine. La prise en charge de protection va être constituée d'une succession d'étapes ou de nombreux acteurs interviendront.

- **Sur le plan des représentations symboliques:**

La protection des mineurs isolés étrangers renvoie directement à la question de l'immigration. La façon dont on en parle et souvent significative. Elle est souvent fantasmée et fait écho à nos propres représentations symboliques et imaginaires. Elle questionne directement notre identité, notre rapport à l'autre et notre reconnaissance de l'autre dans sa différence. Sur la question migratoire, elle renvoie à une identité collective qui nous questionne sur nous-mêmes et les autres. Elle est donc le siège d'une charge symbolique importante.

➤ **Mon constat :**

- La prise en charge des mineurs isolés étrangers ne désigne pas une seule forme d'intervention mais un processus opérationnel dynamique.
- Cet ensemble d'activités est conduit par des acteurs très différents appartenant à des administrations cloisonnées.

➤ **Mon hypothèse :**

Je fais l'hypothèse que la réussite du projet est directement conditionnée par l'existence et l'efficacité d'une coopération entre les acteurs de la chaîne de prise en charge. Si les choix de conduite de l'action collective favorisent la montée en compétences de l'ensemble des intervenants et non pas celle d'une seule association, alors l'addition de ces savoirs spécialisés permettra de dépasser la complexité des prises en charge.

➤ La conception du projet :

- **Je choisis une stratégie – je définis une méthode :**

Je réalise ce travail dans le cadre d'un appel à contributions. Il est mis en concurrence avec d'autres porteurs et je sais dès à présent que la Sauvegarde de l'Enfance des Bouches-du-Rhône va se positionner. Mon projet doit donc posséder un certain nombre de qualités pour être retenu, il doit être :

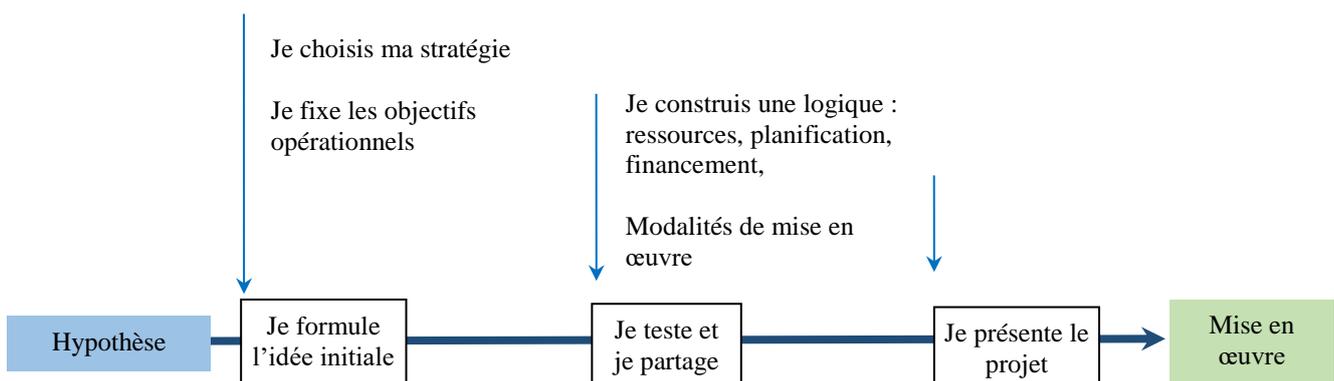
- **pertinent et cohérent** : il doit répondre aux besoins, être adapté et faire converger les ressources,
- **efficace** : il doit être proportionné aux buts, avoir un impact réel et mesurable,
- **faisable** : je dois être capable de mobiliser les moyens nécessaires,
- **durable et modélisable** : il doit pouvoir fonctionner sur une durée suffisante et être reproductible.

Il ne peut être qu'une simple idée ou un concept pensé hors de son contexte. C'est pour cette raison que j'ai construit mon hypothèse sur une analyse des causes et des effets. Elle me permet de formuler les conditions supposées de la réussite du projet que j'exprime maintenant sous la forme de deux objectifs stratégiques :

- **Un objectif de qualité de service**: il s'agit de satisfaire les besoins des usagers ainsi que les obligations réglementaires par l'organisation d'un premier accueil des M.I.E.,
- **Un objectif de renforcement de l'efficacité d'un dispositif** : Il s'agit de satisfaire un besoin de coordination et de cohérence d'une chaîne d'intervenants.

L'originalité de ma démarche réside dans le rapport que j'imagine entre l'action et son environnement. Je ne réponds pas mécaniquement par une seule proposition de création d'un service, mais je propose qu'elle soit une partie d'un système dont nous améliorerons la cohérence. La coopération devient aussi importante que le projet lui-même ; je pense qu'il va participer à le légitimer aux yeux de mes partenaires.

Je vais donc choisir une méthode de travail qui vise principalement à mobiliser les acteurs opérationnels ou institutionnels de la prise en charge.



➤ **Je détermine les objectifs opérationnels :**

- **Première étape :** je mobilise les éducateurs et cadres intermédiaires en interne. Je réunis un groupe de travail qui est chargé de traduire le processus stratégique en objectifs concrets, directement opérationnels. La définition de ces objectifs est primordiale pour le bon déroulement du projet et son évaluation. Ils déterminent, organisent et quantifient l'action.

Objectifs stratégiques	Objectifs Opérationnels	Indicateurs
Qualité d'un service de premier accueil des M.I.E. : Satisfaire les besoins des usagers et les obligations réglementaires.	Organiser le premier accueil pour permettre l'entrée dans le dispositif de protection par une approche éducative. Ce service de première ligne réalisera: <ul style="list-style-type: none"> - Une aide aux besoins fondamentaux : santé, nourriture, mise à l'abri si nécessaire, - Une aide à l'accès aux droits, - une évaluation des situations et transmission des « Informations Préoccupantes » au CG13, - un accompagnement éducatif pour permettre une stabilisation des situations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre de jeunes accueillis, typologie des publics et des parcours migratoires, - Nbre d'évaluations réalisées et d'informations préoccupantes transmises à l'Aide Sociale à l'Enfance - Nbre de signalements directs au Parquet des mineurs, - Nbre de jeunes bénéficiant d'une prise en charge dans le cadre d'une mesure de protection, - Nbre et type d'aides aux besoins fondamentaux,
Effizienz d'un dispositif : Satisfaire un besoin de coordination et de cohérence.	Structurer et animer un dispositif de coordination des intervenants.	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de conventions et de protocoles de fonctionnement, - Nbre de réunions, - Outils de suivi.

- **Je formalise mon idée autour d'un projet et de deux actions :**

Les éléments d'observation et l'analyse m'ont convaincu de construire une proposition en rupture avec le projet antérieur. Celui-ci concentrait sur une seule association l'ensemble des composantes de la prise en charge. Mon projet est de proposer un dispositif qui permettra de coordonner tous les acteurs de la chaîne de la protection de l'enfance.

Au cours de mes recherches, j'ai pris connaissance d'un texte de Dominique VERSINI, alors défenseure des enfants, remis le 20 novembre 2008 au président de la République. Elle propose 25 recommandations relatives aux adolescents en souffrance ; la n°8 concerne les Mineurs Isolés Etrangers. Elle préconise de « ...mettre en place des plateformes opérationnelles territoriales pour coordonner les actions de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation... ». En 2008, ces plateformes sont rares et seulement expérimentales sur deux départements.

Cette proposition retient mon attention car elle me semble correspondre aux besoins exprimés sur les Bouches-du-Rhône. Je décide alors de scinder le projet en deux actions distinctes:

1. La création d'un service de premier accueil, d'évaluation et d'accompagnement
2. La création d'une plateforme interinstitutionnelle,

➤ **La proposition est construite avec le groupe de la manière suivante :**

Constat :

Faiblesse du dispositif de protection des Mineurs Isolés Etrangers sur le Département des Bouches du Rhône.

Valeurs :

Servir l'intérêt supérieur de l'enfant, Garantir un accès aux droits, et notamment celui à l'éducation et à la protection.

Titre du projet : Création d'une plateforme interinstitutionnelle de prise en charge des Mineurs Isolés Etrangers

Objectif général : Construire un dispositif global et concerté de premier accueil, d'évaluation et de protection.

Objectif opérationnel 1: Organiser le premier accueil pour permettre l'entrée dans le dispositif de protection par une approche éducative.

Action n° 1: Création d'un service d'accueil et d'accompagnement.

Maître d'œuvre : Addap13, service Centre Marseille,

Territoire concerné: Marseille,

Public visé : Mineurs isolés étrangers,

Ce que nous proposons de faire :

- Accueillir, évaluer et orienter,
- Assister, pourvoir aux besoins fondamentaux,
- Créer une relation de confiance, stabiliser et accompagner.

Moyens humains : création de 3 postes d'éducateurs spécialisés, utilisation des locaux existant de l'addap13 sur le Vieux Port de Marseille, animation par le Chef de service éducatif du service Centre, renforcement en personnel administratif,

Moyens matériels : salle de restauration, espace sanitaire, douche, lavage séchage linge,

Moyens financiers : Tarification Aide Sociale à l'Enfance, extension d'autorisation du CG13.

Moyens en formation : Formation courte des éducateurs auprès de l'association INFOMIE, participation à des colloques.

Evaluation : 2 niveaux :

- Qualitative : évaluation des prises en charge: Réalisation d'une fiche individuelle de recueil de données, suivi des « Informations Préoccupantes ».
- Quantitative : Recueil statistiques alimenté par les fiches individuelles, âge, sexe, origine, parcours migratoire...

Objectif opérationnel 2:

Structurer et animer un dispositif de coordination des intervenants.

Action n° 2:

Création d'une plateforme interinstitutionnelle.

Maître d'œuvre : CG13, A.S.E.,

Ingénierie et management de la phase de démarrage : Addap13

Territoire concerné: Marseille

Public visé : les acteurs de la protection :

- Addap13,
- CG13 : Direction Enfance Famille, Direction des Maisons de l'Enfance,
- Justice : Parquet des mineurs, Tribunal pour l'Enfant,
- Préfecture : droit au séjour,
- Police de l'Air et des Frontières,
- Sauvegarde 13,
- Direction Territoriale de la Protection Judiciaire de la jeunesse

Ce que nous proposons de faire : 2 instances

- Plateforme technique : pour coordonner les interventions, se réunit 1 fois par mois,
- Comité de pilotage : évolution et efficacité du dispositif – se réunit 2 fois l'an.

Moyens humains et matériels : moyens existants,

Evaluation : Analyse partagée à deux niveaux :

- continuité des parcours, cohérence,
- Nombre de prises en charge dans le cadre de l'Aide Sociale à l'Enfance, d'Ordre de Garde du Parquet, de mesures éducatives, délais de prise en charge...

➤ **Je mobilise les acteurs, je teste et je partage :**

- **Deuxième étape :** Je mobilise les acteurs opérationnels et institutionnels. Je souhaite que notre démarche ne soit pas perçue comme émanant seulement de l'Addap13, mais comme portée et voulue par l'ensemble des parties prenantes.

Le délai de réponse à l'appel à projet est très court ; je dois mettre à profit ce temps pour expliquer mon idée et la faire partager pour qu'elle profite de l'adhésion puis du soutien de nos partenaires. Mon idée doit s'imposer comme une idée et une initiative partagée.

Pour cela, je réalise un travail de communication important. Il me permet de tester le projet : vérifier sa faisabilité, son intérêt et l'adapter en fonction des remarques. Mon objectif est que mes partenaires valident et s'approprient ainsi chaque marche du projet.

Je réalise cette démarche de questionnement à deux niveaux :

Champs	Auprès de qui ?	Comment ?	Pourquoi ?
Technique	Interne à l'association : - Travailleurs sociaux de l'Addap13, - Comité d'entreprise,	Par un groupe de travail, une réunion de Comité d'entreprise,	Adhésion, faisabilité, avis, Acteurs du dispositif,
	Partenaires du champ de la Protection de l'enfance : - Direction des Maisons de l'Enfance et de la Famille (DIMEF) - l'Inspecteur Enfance et la Directrice Adjointe de l'Aide Sociale à l'Enfance, - le Procureur aux Mineurs, - un Juge pour Enfants,	Rencontres individuelles,	Adhésion et mobilisation, recherche de soutien, Connaissance de la problématique et expertise, Avis technique sur l'appel à projet, Acteurs du dispositif,
Politique	Conseil d'administration Addap13,	Réunion et présentation d'une note de synthèse,	Discussion et validation de la démarche,
	Vice-Président en charge de la Protection de l'Enfance et de la Famille,	Une rencontre et note de synthèse,	Adhésion et soutien,
	Conseiller technique et Directeur de Cabinet du Président du CG13,	Une rencontre et note de synthèse,	Adhésion et validation.

➤ **Je présente le projet :**

Pour cette deuxième étape, je construis des documents pour communiquer mon idée :

- Une note de contribution technique – **Annexe n° 20** –,
- Une note de synthèse produite par le groupe et mise en annexe à ce dossier – **Annexe n° 21** –,

- Un dossier développé de présentation d'une création d'un service d'« Accueil et d'Accompagnement des Mineurs Etrangers Non Accompagnés » - SAAMENA, – **Annexe n° 22** –.
- Un « Power point » présentant la démarche « Plateforme Interinstitutionnelle », – **Annexe n° 23** –,
- Un budget prévisionnel de l'action,
- un tableau représentant la démarche.

4.2.3.6 La mise en œuvre du projet :

➤ La réponse à l'appel à contributions:

Le projet est constitué de deux actions, mais la réponse ne porte que sur la création d'**un service de premier accueil, d'évaluation et d'accompagnement**.

La seconde action de création d'**une plateforme institutionnelle** représente une démarche volontaire. Elle n'engage pas de moyens. Elle demande une mobilisation des partenaires et une adhésion au projet.

➤ Le management du projet :

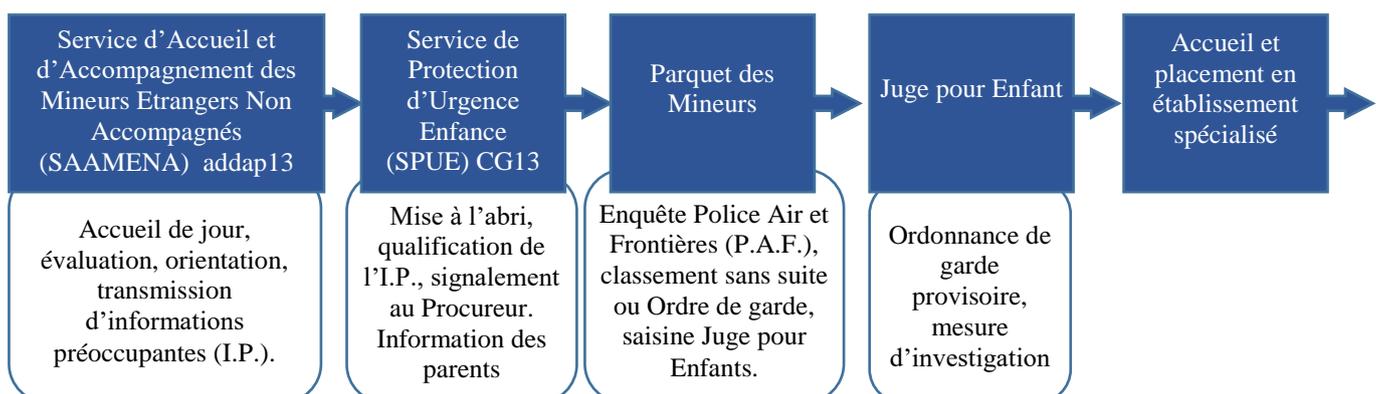
La proposition de constituer une plateforme reçoit immédiatement un accueil très favorable ; mais sa mise en œuvre est vite limitée par les tensions préexistantes entre les partenaires. Cela conduit l'Etat à renoncer à son rôle de pilote bien que manifestant clairement son intérêt. Dans un souci d'apaisement le Conseil Général propose que j'assume ce rôle et que j'anime la phase de lancement du projet.

Ma réponse à l'appel à contributions est alors retenue.

Je pense avoir atteint mon double objectif :

- d'une part, j'ai réussi un déplacement de la fonction qui m'était impartie; d'une place d'opérateur dépendant sur un segment du projet, le CG13 me confie celui d'animateur et de coordinateur. Je pense avoir renversé le lien de dépendance,
- D'autre part et en rupture avec le projet porté par l'association « Jeunes Errants » l'ensemble du parcours de prise en charge ne sera pas centré sur une association, mais intégré dans un processus de protection de droit commun. Mon service réalisera uniquement le premier accueil. Les droits de l'usager seront respectés et les compétences de tous les acteurs mobilisés.

Le parcours est le suivant :



➤ **La constitution d'une équipe de projet :**

Mon rôle est celui d'un chef de projet pilotant deux actions ; la première en interne à mon association, la deuxième inscrite dans un collectif.

Je constitue une équipe chargée du projet en interne à l'Addap13. Elle est composée d'un éducateur, de la Chef de Service Educatif et du Directeur du Service Centre. Je choisis ces trois personnes pour leurs compétences et motivations. Ils doivent faire passer ce projet de l'idée à sa réalisation. Ils ont la responsabilité de la mise en œuvre technique du projet.

Je donne la possibilité à cette équipe de se former auprès des associations INFOMIE et France Terre d'Asile. J'organise deux déplacements sur Paris et Lille pour échanger avec d'autres opérateurs.

➤ **La planification :**

Lors de mes formations précédentes, j'ai appris à utiliser un outil d'ordonnancement des tâches. J'utilise de manière simplifiée le diagramme de GANTT¹³ qui permet de visualiser le déroulement dans le temps des actions nécessaires à la réalisation du projet. Il permet de planifier, gérer et mettre en évidence les liens entre les tâches. En abscisse je note les unités de temps, en ordonnée les actions.

Evènements/ tâches	sept-08	oct-08	nov-08	déc-08	janv-09	févr-09		mars-09		avr-09	mai-09	juin-09	dec-09	avr-10
						1 au 15	15 au 28	1 au 15	15 au 31					
Cessation de l'activité de "Jeunes Errants"	■													
Appel à contributions CG13		■												
Elaboration de la réponse et dépôt			■											
Réponse à l'appel				■										
Action n°1 - Service SAAMENA														
Constitution d'une équipe de projet					■									
Elaboration du projet pédagogique/outils techniques					■	■								
Validation interne et auprès du CG13						■	■							
Appel à candidatures internes et externes						■	■							
Préparation des locaux							■	■						
Nominations et embauches							■	■	■	■	■	■	■	■
Premiers accueils								■	■	■	■	■	■	■
Première bilan - présentation devant la plateforme												■		
Action n° 2 Plateforme Interinstitutionnelle														
Rencontres individuelles des partenaires,					■	■	■							
1 ^{re} reunion de l'ensemble des partenaires Plateforme							■	■						
Réunion comité technique								■	■					
Réunion comité technique									■	■				
Réunion de la plateforme locaux addap13											■	■		
Réunion de la plateforme locaux addap13													■	■
Rédaction d'un protocole interinstitutionnel													■	■
Signature publique du protocole														■

¹³ Henry GANTT – ingénieur et consultant en management américain

➤ La communication :

Je travaille sur deux niveaux de communication :

- Le premier concerne la plateforme interinstitutionnelle. Je propose de créer un évènement autour de la signature d'un protocole d'accord entre les différents acteurs de ce projet. Je participe à la rédaction d'un document appelé « Protocole d'accord - Pour le repérage, l'accueil, l'accompagnement, l'orientation et la protection des mineurs isolés étrangers ». Il est signé le 29 avril 2010 au Conseil Général des Bouches-du-Rhône par le Préfet de Région pour l'Etat, le Président du Conseil Général, La présidente du Tribunal de Grande Instance de Marseille, Le procureur de la République de Marseille, le Directeur Territorial de la Protection Judiciaire de la Jeunesse des Bouches-du-Rhône, le Président de la Sauvegarde de l'Enfance 13, le Président de l'Addap13. Je travaille avec le service communication du Conseil Général pour rédiger un dossier de presse et convoquer une conférence de presse.
- Le second concerne la création du Service d'Accueil et d'Accompagnement des Mineurs Non Accompagnés – SAAMENA. Je réalise avec l'équipe du projet une plaquette de présentation ; elle est diffusée largement et sert de base à des rencontres avec des partenaires proches du projet. Cette plaquette est reproduite en annexe. – [Annexe n° 24](#) –.

➤ L'évaluation :

Elle a été pensée dès la conception du projet et se déroule au fil de sa mise en œuvre. J'ai défini des indicateurs de réussite lors de la détermination des objectifs opérationnels ; ils sont présentés dans un tableau plus avant dans ce document.

L'équipe de projet réalise des fiches permettant le recueil de données à partir de ces indicateurs. Une synthèse de ces éléments est réalisée tous les 6 mois pour être présentée au comité de pilotage de la plateforme interinstitutionnelle ; l'ensemble des partenaires font de même. L'évaluation est donc réalisée au niveau du comité de pilotage ce qui permet de vérifier la réussite à la fois de l'objectif de qualité au service de l'utilisateur, mais aussi la mise en cohérence de l'ensemble des acteurs du parcours. En fonction des résultats et des écarts observés des adaptations du dispositif sont proposées, discutées et immédiatement adoptées. – [Annexe n° 25](#) –.

Le processus d'évaluation démarre donc par un recueil de données réalisé par les personnels techniques et se poursuit au sein du comité de pilotage. Il se fait de manière régulière et continu. Au mois de juin une évaluation partielle est réalisée et en fin d'année un travail plus poussé est mis en perspective en le comparant aux années antérieures.

Les deux objectifs opérationnels du projet sont vérifiés en fonction de critères classiques d'efficacité, de pertinence, d'efficacité, des effets constatés, de l'impact des actions et de perspectives.

Ce projet fonctionne maintenant depuis 6 années. Il permet l'accueil et l'accompagnement d'environ 200 mineurs par an, ce qui est satisfaisant. Page | 69

Toutefois, la dimension idéologique des politiques publiques de maîtrise des flux migratoires suscite toujours un débat vif et crée des tensions. Un déplacement de responsabilité de cette gestion a eu lieu progressivement de l'Etat vers les travailleurs sociaux. Il les confronte à une double contrainte entre une professionnalité exigée et la souffrance d'un public. Ce n'est pas la vulnérabilité qui détermine le choix de prise en charge mais la vérification de l'authenticité d'un état civil, d'une minorité ou d'un isolement. Le cadre réglementaire prend le pas sur la question humaine. Les travailleurs sociaux souffrent ainsi d'un conflit de valeurs et de loyauté. Il me semble que cela constitue un vrai dilemme éthique où les valeurs et les principes entrent en opposition. Cette question doit être portée au niveau institutionnel et non au niveau des intervenants. Ce sera un point important de travail à l'avenir.

Par ailleurs, la « *circulaire TAUBIRA* » du 31 mai 2013 *relative aux modalités de prise en charge des jeunes isolés étrangers* et la signature d'un protocole d'accord entre l'Etat et l'Assemblée des départements de France (ADF) redessinent le parcours de protection des mineurs isolés étrangers.

Pour ces deux raisons, le dispositif que j'ai participé à construire doit maintenant évoluer.

C'est pourquoi, j'organise sur Marseille un colloque national les 2 et 3 juin 2015 sur le thème : « *Mineurs Isolés Étrangers en France : un bricolage intelligent ?* » Il sera produit conjointement avec le Comité National de Liaison des Acteurs de la Prévention Spécialisée (CNLAPS). La faiblesse des politiques publiques pour la prise en charge de ces publics ainsi que la tension permanente entre l'intérêt supérieur de l'enfant et le besoin de maîtrise des flux migratoires, nous contraint à inventer des « bricolages intelligents ». Ce projet en est un exemple. – [Annexe n° 26](#) –.

4.2.3 Fonction N° 3 - EVALUATION:

Concevoir l'évaluation en Prévention Spécialisée - c'est évaluer pour évoluer - :

- améliorer les pratiques par l'analyse des résultats,
- mobiliser les capacités des intervenants et motiver,
- communiquer et rendre compte.

Je développe un processus d'évaluation cohérent qui incite à la communication et à l'apprentissage.

Situation n° 5

4.2.3.1 Evaluer en prévention spécialisée:

En 2000, lorsque j'ai pris mes fonctions de Directeur Général, la question de l'évaluation était alors peu ou pas travaillée dans notre association. Seules les actions inscrites dans le projet pédagogique annuel faisaient l'objet d'une analyse. En amont de la loi du 2 janvier 2002¹⁴ qui fixera un cadre réglementaire à l'évaluation interne et externe des établissements sociaux et médico-sociaux, je mobilise l'équipe d'encadrement pour penser dans sa globalité l'évaluation de nos actions.

C'est cette démarche que je vais présenter maintenant. Il s'agit pour moi d'engager un processus d'amélioration continue de la qualité en intervenant sur la compréhension des besoins des usagers, la rénovation des pratiques et la visibilité de l'activité.

➤ *Que dit la loi du 2 janvier 2002 ?*

Elle donne obligation aux Etablissements et Services Sociaux et Médico- Sociaux – ESSMS- de réaliser une évaluation interne et externe portant sur la pertinence, l'impact et la cohérence des actions au regard des missions et besoins des populations accueillies; elle instaure le cadre réglementaire de l'évaluation et demande qu'elle s'inscrive dans un processus continu d'amélioration de la qualité. Elle est assortie de l'obligation de rendre compte annuellement dans le rapport d'activité de l'état de progression de la démarche.¹⁵

Cette réglementation s'impose aux établissements et services habilités relevant de l'article L.312 du Code de l'Action Sociale et des Familles – C.A.S.F.- L'initiative de l'évaluation revient à la personne physique ou morale gestionnaire de l'établissement ou service, et elle doit être réalisée par un prestataire ou organisme habilité par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux – ANESM-, qui dispose

¹⁴ Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 relative à la rénovation de l'action sociale et médico-sociale ; elle impose un cadre d'évolution des établissements par le respect des droit des usagers et la promotion de l'amélioration de la qualité des services qui leurs sont rendus.

¹⁵ Décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010.

de qualifications et compétences inscrites dans l'annexe 3-10 du Code de l'action Sociale et des Familles – CASF-.

De même, le décret n° 2006-422 du 7 avril 2006 viendra préciser les modalités de financement des services de prévention spécialisée qui se verront inscrits dans la liste des établissements et services sociaux et médico-sociaux. A ce titre, nous avons sollicité un avis du Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale – CROSM, qui nous a été donné favorablement en 2008, et a permis que nous soit attribuée par le Président du Conseil Général des Bouches-du-Rhône, une autorisation de fonctionnement pour 15 années.

Le cadre légal de l'autorisation implique pour les établissements et services relevant de la loi du 02 janvier 2002 de respecter les obligations qui en découlent et notamment celles qui concernent l'évaluation. Le décret du 15 mai 2007 fixera le cahier des charges pour mener l'évaluation interne¹⁶ - principes déontologiques, objectifs, organisation et mise en œuvre. La loi portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients à la Santé et aux Territoires – H.P.S.C.¹⁷- précise que le rythme des évaluations et les modalités de restitution des documents seront fixés par décret ; il sera publié en suivant : décret n°2010-1319 du 3 novembre 2010. Il viendra modifier le calendrier des évaluations initialement prévu par la loi du 2 janvier 2002. L'évaluation interne doit être transmise à l'autorité tarificatrice au plus tard 3 ans avant la demande de renouvellement de l'autorisation, dans notre cas avant 2020. Les champs d'application des évaluations internes et externes sont identiques et permettent ainsi une complémentarité.

L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux – ANESM- est créée par la loi de financement de la Sécurité Sociale en 2007, elle est chargée de proposer des outils méthodologiques et des recommandations de bonnes pratiques aux établissements.

➤ ***Pourquoi évaluer en prévention spécialisée ?***

Au cours de son histoire, la prévention spécialisée s'est volontairement tenue à distance de toute démarche évaluative. Elle a été pensée comme une forme d'action sociale singulière pour des publics échappant à tous dispositifs. Elle s'est voulue informelle et cette volonté d'échapper à toute structuration institutionnelle a justifié à elle seule bien des refus ; refus de mobiliser des outils méthodologiques, hésitations à dire ce que l'on fait, volonté de discrétions et d'anonymats. Comme si le fait d'éclairer une pratique lui faisait directement courir un risque, comme si la prévention spécialisée relevait plus d'une coutume informelle que d'une pratique sociale ; Ainsi les intervenants expriment un certain paradoxe où dire et essayer de comprendre entraînerait un renoncement à la liberté de l'utilisateur et de soi-même, comme si le débat était éthique ou symbolique, en confrontation.

¹⁶ Décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

¹⁷ Article 124 de la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009.

Alors comment témoigner de la valeur d'une relation éducative ou d'une action collective sans mettre en danger la fragile construction que permet la confiance qui est établie? Comment adapter des pratiques à une société qui s'est morcelée et complexifiée ?

Chacun est renvoyé à son propre bricolage avec probablement de nombreux fichiers, outils, jamais discutés, rarement partagés.

Il me semble pourtant que les enjeux sont nombreux ; ceux relevant de l'utilisateur bien sûr qui obligent à rechercher une démarche de progrès ; ceux concernant l'association parce qu'elle a besoin de stabilité et doit convaincre; ceux intéressant la société enfin parce qu'elle doit comprendre pour agir et réguler.

➤ **Evaluer, c'est quoi ?**

« L'évaluation doit viser à la production de connaissance et d'analyse...L'évaluation doit permettre également d'apprécier la capacité de l'établissement ou du service concerné à réaliser les missions qui lui sont confiées et la qualité de ses activités au regard de son autorisation. C'est un procédé qui doit permettre à l'institution et à l'ensemble des membres de son équipe d'entreprendre une démarche collective continue d'amélioration de la qualité. »¹⁸

- **Evaluer c'est interroger les valeurs**, regarder le rapport entre ce que l'on estime nécessaire et le projet associatif, le sens donné aux pratiques, les rendre intelligibles.
- **Evaluer c'est mesurer pour comprendre**. Le but est de produire de la connaissance, c'est à la fois mesurer les résultats et c'est observer « l'agir » par la construction d'un processus méthodologique. Il va nous permettre de caractériser des éléments complexes, a priori difficilement quantifiables, et leurs donner du sens. C'est d'abord une fonction d'observation et de vérification de conformité, et en cela la méthode est importante ; elle participe au processus de questionnement. Il s'agit d'observer les effets des actions sur les questions traitées et de mesurer les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé.
- **Evaluer, c'est objectiver** les résultats pour que s'installe un débat dans un contexte apaisé des enjeux personnels, c'est ordonnancer pour éviter les jugements.
- **Evaluer c'est comprendre pour progresser et agir**, permettre à chaque acteur, qu'il soit usager, intervenant social, institution, autorité de tutelle ou donneurs d'ordres de s'exprimer, de se confronter et de s'interroger. C'est adopter une démarche de questionnement qui soit participative, qui donne un cadre technique pour s'exprimer ; ce que je fais, comment je le fais et pourquoi je le fais. Elle permet d'évoquer les erreurs et les doutes, de dépasser les tensions, certains dogmatismes et de mettre en débat. C'est accepter de s'inscrire dans un processus de changement et

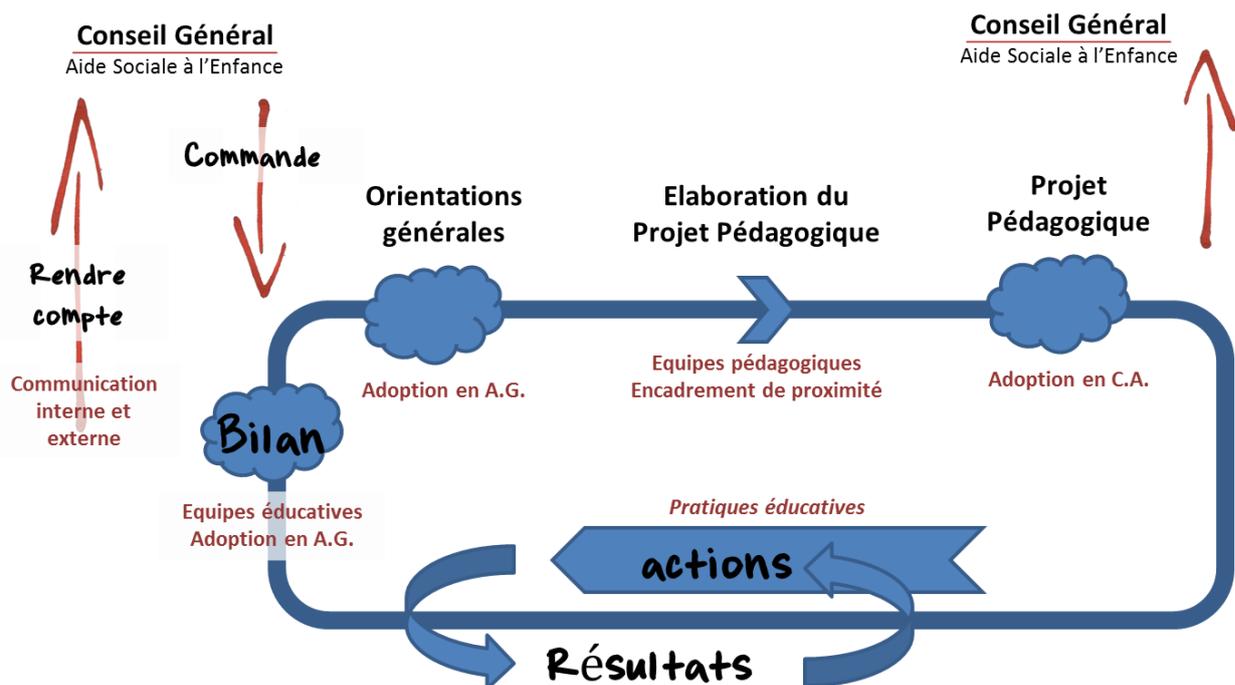
¹⁸ La gouvernance des associations de solidarité ou comment construire et évaluer vos projets - Uriopss Paca et Corse - Février 2014- Charles BARATIER.

d'amélioration. Elle favorise donc une adaptation continue des pratiques et des actions.

Ainsi, l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux – ANESM- recommande aux associations que : « *Idéalement... toute évaluation portant sur un service ou un établissement social et médico-social, instaure un processus global et cohérent de conduite du changement dans l'optique de l'amélioration continue de la qualité des prestations.* »

- **Evaluer, c'est aussi rétroagir:** l'évaluation permet de mesurer l'efficacité d'une action, c'est-à-dire la qualité du rapport entre les objectifs et les résultats obtenus. Mais elle rend possible aussi d'en vérifier **l'efficience**, c'est-à-dire de mesurer la performance des outils pour arriver aux résultats. Ce que je propose dans ce travail, c'est d'utiliser cette connaissance comme un support à l'apprentissage et l'adaptation des actions. Le terme rétroaction est utilisé à la place de l'expression anglaise « feed-Back » qui signifie « nourrir en retour ». Je propose des outils d'évaluation continue, qui accompagne l'action et qui permettent des corrections permanentes. Il s'agit en quelques sortes d'adapter par l'apprentissage.

J'ai synthétisé ce processus dans un schéma de production ou boucle de rétroaction. Ce document est une adaptation d'une première représentation graphique imaginée par le conseiller technique de l'addap13 dans laquelle j'ai fait figurer l'implication des trois composantes de cette chaîne : donneur d'ordre, association et intervenants opérationnels. Elle m'a servi de support visuel lors de temps de formation.



➤ **Mon hypothèse :**

Si je construis des outils d'évaluation qui créent un rapport entre la connaissance produite et un processus de correction des actions, alors l'évaluation deviendra un support à l'apprentissage et à la communication.

➤ **Les quatre objectifs que je me fixe :**

- **Produire de la connaissance pour nourrir la décision:** C'est mesurer les résultats pour maîtriser et piloter des actions, pour ajuster les choix à venir,
- **Faire évoluer les pratiques et les compétences:** c'est mesurer les performances des outils et des pratiques ; ce n'est ni un audit, ni une certification, ni un contrôle individuel ou collectif,
- **Entretenir et renouveler le dialogue:** c'est une opportunité stratégique, elle permet la réflexion collective et la coproduction,
- **Valoriser l'action conduite:** c'est rendre lisible l'action du service, démontrer son fondement et sa pertinence, communiquer.

➤ **Etre réactif pour apprendre et communiquer:**

Ce que je souhaite, c'est proposer une méthode d'évaluation permanente qui bénéficie à l'utilisateur par une auto correction de l'action. Elle doit susciter l'apprentissage des intervenants et attester des résultats. Pour moi, c'est imaginer un processus qui mette en cohérence les outils :

- de projet – fonctions de diagnostic, objectifs et moyens,
- d'évaluation - critères et indicateurs de réussite,
- de communication – interne pour un retour d'expérience et externe pour rendre compte et susciter l'adhésion.

➤ **Evaluer comment ?**

Bien que les outils de recueils de données se rapprochent de méthodes propres aux Sciences Sociales, l'évaluation n'est pas en elle-même un travail de recherche.

L'impact de l'intervention de prévention spécialisée sur un quartier est difficilement quantifiable ; par nature, elle concerne ce qui n'est pas encore arrivé et peut être difficilement isolée des autres actions du territoire. L'intervention de prévention spécialisée constitue un système complexe et son évaluation devra être pensée comme une articulation entre trois objets :

- **les besoins:** ceux des usagers pour lesquels et avec lesquels l'action est pensée, ceux des financeurs qui souhaitent mesurer l'efficacité et comprendre l'action,

- **les transformations** : l'évolution des problématiques de l'utilisateur, quand c'est possible l'efficacité de l'action sur les causes, l'efficacité des outils,
- **l'identification et la conformité aux missions.**

Pour atteindre mes objectifs, je dois inscrire l'évaluation dans un processus continu ; c'est recueillir des données pertinentes, les interpréter, formuler un avis et le prendre en considération pour orienter l'action. Page | 75

Pour ces raisons, le dispositif d'évaluation ne doit pas être conclusif de l'action mais l'accompagner, être concomitant ; il suppose donc de recueillir des informations au fil de l'activité.

D'autre part, je souhaite que notre dispositif soit une démarche collective car elle est intimement liée à l'adhésion de nos intervenants. Elle ne doit pas être vécue comme un contrôle mais comme une démarche de progrès, la qualité des informations recueillies et la réappropriation de l'analyse en dépend directement. Il ne sert à rien de penser isolément un bel objet d'évaluation, s'il n'est pas partagé et s'il ne recueille pas une adhésion forte.

C'est pourquoi je constitue deux groupes de travail :

Le premier, composé du Directeur Général Adjoint, du conseiller technique et d'un cadre intermédiaire chargé de penser l'architecture globale de la démarche ; un deuxième groupe constituant l'instance d'évaluation permanente ; il veille à son évolution. Il est composé du premier groupe auquel j'associe un éducateur de chaque service de l'association.

4.2.3.3 Présentation des outils :

➤ *Quelles sont les fonctions à évaluer en Prévention Spécialisée :*

L'action d'une équipe de prévention spécialisée sur un territoire peut être segmentée en trois grandes familles de pratiques :

<i>Pratiques</i>	<i>Critères d'évaluation et de réussite</i>
Travail de rue et présence sociale sur le territoire,	Veille et alerte, diagnostic, lien social,
Actions éducatives individualisées,	Transformations individuelles, apprentissages, régulations et médiations éducatives,
Actions collectives de développement social local,	Contribution au développement et à la transformation du territoire et de la vie sociale,

Je peux les décrire dans le processus logique suivant :

Fonctions	Finalités	Procédés	Résultats
1. Pratiques de travail de rue :	Connaissance du territoire et des phénomènes sociaux,	« C'est aller vers » : travail d'immersion, présence informelle sur le territoire, principalement auprès de jeunes, dans les temps et lieux de regroupements, attitudes d'écoute, d'observations, principe de discrétion.	veille et alerte sociale , régulation de tensions, Diagnostic territorial , acceptation par la population, lien social,
2. Pratiques d'action éducative individualisée :	Prise en charge éducative pour des publics en rupture.	« c'est être avec » par l'établissement d'une relation éducative basée sur une acceptation mutuelle, sans mandat, mise en place d'un accompagnement éducatif, la demande peut être à l'initiative de l'utilisateur, de la famille, d'un partenaire ou d'un éducateur. Médiations éducatives et soutiens psychoaffectifs.	Transformations individuelles , socialisation, promotion, autonomie des personnes et des groupes, renforcement des identités individuelles et culturelles, insertion sociale et professionnelle, apprentissages ,
3. Conduites d'actions collectives :	Promotion des populations, création de dynamiques collectives à l'échelle du territoire,	« c'est faire avec », dans et avec le milieu, encourager les capacités à agir collectivement, à construire des représentations sociales positives. Poser un diagnostic, de préférence partagé, élaborer des projets collectifs, gérer des actions,	Développement d' actions collectives à l'échelle du territoire, participations des habitants au changement du cadre de vie, création de nouvelles solidarités , nouvelles coopérations, régulations locales des incivilités,

➤ **Quelle communication pour quels lectorats ?**

Je propose de réaliser quatre supports de communication :

Quoi ?	Pour qui ?	Communiquer comment ?
<p>Un bilan global annuel, – Annexe n° 27 –</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un retour sur les équipes, • Une information et validation par le C.A. et Assemblée Générale de l'association, • Une transmission règlementaire à l'autorité tarifcatrice, • Une transmission aux Maisons de la Solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission d'un document papier, • Organisation de temps d'échange avec projection d'un diaporama, avec : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les services éducatifs, ○ Les membres de l'A.G. de l'addap13, ○ Des réunions décentralisées dans les Maisons de la solidarité.
<p>Des extraits de bilan par service,</p>	<p>Les partenaires locaux, principalement commune, CLSPD, Politique de la ville,</p>	<p>Transmission du bilan papier en support d'un temps d'échange. Il nous permet de provoquer une rencontre annuelle pour présenter le travail, l'expliquer et débattre avec un conseil municipal par exemple, le partenariat local...</p>
<p>Un bilan annuel synthétique sur un format A3 plié en deux, – Annexe n° 28 –.</p>	<p>Les équipes, les administrateurs de l'association, les élus du Conseil Général, préfecture Région, élus communaux.</p>	<p>Transmission par courrier et proposition de rencontre</p>
<p>Sur demande un bilan synthétique annuel par service,</p>	<p>Pour une utilisation par les équipes,</p>	<p>Pour le partenariat local.</p>

➤ **Le groupe construit des grilles d'évaluation :**

Il s'agit d'imaginer des outils de suivi qui par l'observation d'éléments concrets nous renseignerons sur la performance de l'action. Ils doivent permettre d'objectiver et de modéliser. Cela suppose de recueillir des informations et de les interpréter. Il nous faut donc choisir des éléments pertinents, qui nous éclairent sur l'écart entre les objectifs et les effets de l'action. Deux étapes sont nécessaires à ce travail :

- **La première étape :** je demande au groupe de choisir des critères d'évaluation par objectif en s'appuyant sur les critères proposés par la société française d'évaluation-SFE-. Ils caractérisent les « bonnes pratiques » des politiques publiques : *« l'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'utilité sociale. »*¹⁹

¹⁹ Charte Française de l'Evaluation des politiques publiques – Société Française d'Evaluation - SFE – 2003, actualisée en 2006.

Il faut que ces critères distinguent clairement ce qui relève des réalisations produites, - les résultats-, de l'utilité sociale qui est l'impact ou effets indirects sur les besoins.

- **La deuxième étape** consiste à choisir les indicateurs eux-mêmes. Ce sont des éléments simples et fiables qui nous permettent de mesurer les changements. Ils doivent bien sûr avoir un rapport significatif avec l'objet de l'action. Pour être de qualité, les indicateurs doivent être : valides - mesurent ce qui nous intéresse, - suffisamment fidèles - reproductibles, précis-. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et appartiennent à trois grandes familles d'indicateurs:
 - **de contexte** qui apportent des éléments de diagnostic de territoire,
 - **de suivi** à la fois de réalisation et de résultat,
 - **d'impact** qui renseigne sur les effets de l'action, sur les besoins ou les problématiques.

Page | 78

Cinq thèmes sont questionnés:

- **Les usagers** : L'identification des besoins : il s'agit de caractériser les publics pour lesquels nous intervenons et observer les évolutions de problématiques,
- **Les missions et actions**: leurs natures, leurs finalités et leurs contenus,
- **Les modes d'organisation du travail** : complémentarité dans l'équipe, liens fonctionnels.
- **Les moyens en personnel** : en nombre, qualification, formation,
- **Les moyens financiers** : du service ou recherchés pour l'action elle-même.

Ce travail est réalisé par le même groupe et fait l'objet de nombreux aller-retour avec les services éducatifs pour être amendé, validé et pour qu'il recueille l'adhésion nécessaire. Nous attachons une grande importance à donner une définition précise à l'ensemble des termes utilisés. Un glossaire est produit par le groupe qui est reporté directement sur la « fiche jeune ». Ce travail donnera de la cohérence aux observations faites sur l'ensemble des services.

- **La troisième étape** est celle de la réalisation graphique des outils de recueil de données ; elle est confiée à un conseiller technique de l'association.

Trois ensembles de documents de recueil de données sont produits. J'ai présenté le premier groupe dans une situation professionnelle au début de ce livret et ne le développerai donc pas à nouveau, il s'agit :

- des fiches de « **travail de rue** », « **veille** » et « **alerte** » pour les pratiques de « *Travail de rue et présence sociale sur le territoire* »,

Je vais exposer les critères et les indicateurs retenus dans les outils suivants :

- la « **Fiche Jeunes** » qui permet d'évaluer les pratiques de l'« *Action éducative individualisée* »,
- la « **fiche action** » qui permet d'apprécier les « *Actions collectives de développement social local* »,

Ces « fiches » sont produites en annexe.

➤ **La fiche jeune** : Accompagnement Educatif Individualisé – **Annexe n° 29** –.

Critères de premier rang :	Critères de second rang:	Indicateurs de suivi : réalisation et résultat :	Indicateurs d'impact ou d'effet :	Indicateurs de contexte :
Connaissance : des jeunes en risques d'exclusion sociale, difficultés d'insertion, en risques ou en danger. Difficultés repérées objectivement par l'éducateur ou exprimées par le jeune:	Pertinence de l'action au regard des publics définis par la mission	Indicateurs de vulnérabilité : de difficultés ponctuelles, de décrochage, de ruptures, de violence, de comportement, d'accès aux droits, d'accès à la santé. Indicateurs de risques sociaux : Répartition par type, situation familiale, précarité de revenus. Indicateurs d'éducation : Répartition par niveaux. Indicateurs de comportement, conduites à risques.	Cohérence avec la mission. Expertise sur les publics.	Nbre de jeunes cumulant + de trois critères de disqualification sociale, Evolution des problématiques sur plusieurs années, Connaissance de la composition et de l'évolution des publics par territoires.
	Impact sur la diversité des groupes du territoire,			
	Effectivité de la connaissance des problématiques des publics,			
	Connaissance de la composition du territoire,			
	Connaissance des tensions familiales,			
	Effectivité des capacités d'insertion - scolarité et professionnelle,			
	Obstacles à l'accès aux droits, aux logements, aux soins,			
Evaluation des problématiques liées au comportement,				
Mise en œuvre d'un accompagnement éducatif. Type de questionnement :	Effectivité des accompagnements,	Indicateurs d'accompagnement éducatif : médiations familiales, éducatives, scolaires, judiciaires..., d'orientation, d'accompagnement dans la durée, de participation à des actions collectives, d'aides aux besoins fondamentaux, de mise en danger. Quantitatif : Nbre : <ul style="list-style-type: none"> • D'aide socio-éducative ponctuelle, • De projet éducatif, • Durée, • par type d'interventions, • de signalements, • d'informations préoccupantes... Qualitatif : Evaluation des parcours, transformations, régulations, apprentissage, insertion...	Cohérence avec la mission. Effet de « halo » sur l'ambiance et les comportements du territoire,	Evolution des prises en charge et des pratiques sur plusieurs années,
	Efficacité des accompagnements			
	Efficience et cohérence avec les autres dispositifs de prise en charge,			
	Efficacité des actions collectives – chantiers éducatifs, séjours de rupture, animations de proximité,			
	Efficacité des orientations pour l'accès aux droits,			
	Utilité sociale de l'accompagnement éducatif			
	Efficience de la vie sociale			
Efficacité du soutien aux besoins fondamentaux				
Audience de l'équipe éducative. Origine du contact :	Partenariat	Nbre par type.	Effet de « halo », Efficience et efficacité du travail de rue, de l'implication partenariale.	
	Travail de rue de l'éducateur, réseau jeune			

➤ Les fiches « action » et « bilan » :- Annexe n° 30.

Critères de premier rang :	Critères de second rang :	Indicateurs de suivi : réalisation et résultat	Indicateurs d'impact ou d'effet	Indicateurs de contexte
Promotion des populations, création de dynamiques collectives à l'échelle du territoire, Action de cohésion sociale, de socialisation, d'insertion et d'apprentissage.	Prise en compte de la diversité des groupes du territoire, mesure d'impact,	Typologie des publics	Localisation de l'action	Existence de tensions, ghettoïsation, isolement,
	Favoriser le développement des capacités, Efficience de l'action sur l'autonomie,	Indicateurs d'activité : Nbre de jeunes, âge, genre, problématiques prévalentes, Indicateurs de parcours : transformations opérées (lien avec fiche jeune),	Reconnaissance sociale des jeunes, parcours d'insertion, capacité à agir notamment sur la cohésion sociale, qualité des liens sociaux, ouverture sur l'extérieur du quartier.	
	Contribuer à la valorisation de l'image du quartier et des habitants – mesure d'impact,	Nbre d'habitants,	Impact social devant être mesuré sur les habitants	
	Favoriser les coopérations à l'échelle du territoire, Cohérence et Impact	Nbre et type de partenaires	Réassurance des acteurs	Dynamisme du territoire
	Favoriser les relations intergénérationnelles et mobiliser les parents, efficacité, efficience,	Nbre, âges, transversalité, effectivité de l'objectif,	Apaisement des tensions, régulation,	
	Evaluer les opportunités et menaces à l'échelle du territoire, Faisabilité et stratégie,	Indicateurs de moyens, humains, financiers, matériels,		Indicateurs de décrochage d'un quartier,
	Innovation et expérimentation : pertinence et cohérence,	Type d'action	Impact sur les problématiques	
Proposer des actions collectives qui évitent le basculement des jeunes dans la délinquance:	Cohérence et pertinence des dispositifs de prévention,	Nbre d'actions partagées, Type de problématique, Age et genre des publics, Nbre de participants, Assiduité, Adhésion,	Reconnaissance des compétences mutuelles, Acceptation mutuelle,	Apaisement et réduction du sentiment d'insécurité,
	Valoriser les compétences : efficacité des chantiers éducatifs,			
	Lutter contre les conduites à risques : efficacité des ateliers de remobilisations,			
	Limiter les effets de l'isolement et agir sur les comportements, Efficacité et efficience des séjours de rupture,			
	Réinvestir et occuper l'espace public : Impact des animations de proximité, Anticiper le décrochage scolaire : Efficacité et cohérence des dispositifs,			
	Réguler les tensions et les relations critiques du territoire, Efficience des dispositifs de lutte contre les ruptures éducatives			
	Travail de rue de l'éducateur, réseau jeune			

- Le document suivant montre par une « carte mentale »²⁰ la représentation de l'évaluation dans le processus d'action de l'association :



²⁰ Carte cognitive ou heuristique – propose une représentation spatiale d'un processus tel que le visualise un cerveau humain. Utilisée en sciences sociales pour mener une réflexion notamment sur les représentations.

La question de l'évaluation dans notre secteur revêt une importance cruciale, alors même que de nombreux départements réduisent les moyens donnés aux associations. Il devient impératif de dire ce que l'on fait, ce à quoi on sert, communiquer sur les résultats et la connaissance que nous avons des phénomènes sociaux des quartiers.

Il ne faut pas être dans une position justificative ou défensive ; elle ne ferait que renforcer la suspicion de certains à l'égard de l'efficacité de l'action éducative. Il nous faudra expliquer en quoi cette forme d'action sociale contribue à la vie sociale des quartiers et à l'émancipation de jeunes en rupture.

La mise en œuvre de l'évaluation rencontre toujours des réticences et de grandes résistances.

- En interne d'abord parce que l'évaluation est toujours suspectée de mesurer l'efficacité et non l'efficience des pratiques ; le débat entre contrôle et évaluation n'est pas achevé,
- En externe aussi car l'utilité de la prévention spécialisée n'est pas toujours comprise alors que le débat public s'est déplacé de la protection de l'enfance en danger vers la sécurité. Les attentes sont donc divergentes car fondées sur un hiatus de sens.

Il faut donc participer à la production de nouvelles représentations, dépasser la seule communication par un rapport d'activité qui ne témoigne seulement que des actions, des pratiques et des compétences des personnels. Il ne suffira pas à convaincre.

Il faut aller au-delà, et communiquer sur la connaissance des quartiers, des publics et notre capacité à faire avec eux. Nous pouvons transformer les dynamiques sociales et contribuer à la stabilisation des problématiques ; nous avons des savoir-faire pour comprendre et anticiper ; pour veiller, alerter et proposer. Alors construisons des outils pour le dire.

Notre stratégie de communication devra être audacieuse et valorisera:

- Notre connaissance des besoins, des interactions locales et des phénomènes sociaux,
- Notre aptitude à transformer par l'action les conditions de vie des populations des territoires, à adapter nos pratiques,
- Notre capacité à être et faire avec ceux qui sont hors de tous dispositifs et d'agir sur leurs trajectoires,
- Notre contribution aux missions de Protection de l'Enfance.

Tout cela est une invitation à inventer de nouveaux outils. L'action sociale de prévention sera appréciée dans son environnement, comme un levier positif face à un système complexe, qui apporte un appui durable aux dynamiques sociales.

4.

ANALYSE GLOBALE DE CETTE EXPERIENCE N°1

*(Mobilisation, acquisition,
et /ou actualisation de vos
compétences professionnelles)*

- 4.3.1 - Principes d'action et objectifs,
- 4.3.2 - Sources d'information et de documentation,
- 4.3.3 - Participation au fonctionnement collectif de la structure,
- 4.3.4 - Degré d'autonomie et d'initiative,
- 4.3.5 - Evaluation de votre intervention,
- 4.3.6 - Compétences mises en œuvre.

4.3.1 - Principes d'action et objectifs :

Les cinq situations professionnelles que je présente dans ce dossier mettent en scènes les compétences que j'ai acquises au fil de ces dernières années dans les domaines de :

Page | 84

- la production de connaissance – situations 1 à 3,
- la conception et la conduite d'actions – situation 2-, leurs évaluations- situation 3 -
- ainsi que des capacités transverses de communication et de ressources humaines.

Elles illustrent l'articulation entre les deux domaines qui composent l'ingénierie de projets; ce sont des fonctions:

- d'expertise : analyse et conseil,
- de méthodologie ou management de projet : par un processus qui organise et coordonne : la conception, le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de l'action.

Ces exemples m'ont permis de mettre en évidence que notre intervention de « Prévention Spécialisée » ne se fait pas en vase clos, mais dans un système complexe qui est ouvert. Elle doit me permettre :

- d'éclairer et de comprendre les enjeux locaux,
- de susciter des coopérations internes et externes,
- de mettre en correspondance des politiques publiques et des techniques pour qu'elles soient au service des usagers,
- d'avoir une dimension réflexive en réinterrogeant les pratiques, les actions et le projet institutionnel.

La méthodologie de projet n'est pas nouvelle dans le champ sanitaire et social puisque le projet en lui-même participe aux initiatives, il est constitutif de l'activité humaine. Pour sa part, l'ingénierie de projet enrichit la démarche par une mise en complémentarité de deux compétences : analytique et méthodologique. Ce n'est pas l'action en elle-même qui a du sens mais les transformations sociales qu'elle permet. Le sens est bien prééminent sur l'action.

Alors avant toute construction de projets il me faut m'interroger sur la philosophie et sur les valeurs qui portent mon action- « *Ce que je veux, ce que je peux, ce que je dois* »²¹.

Il me semble qu'elles relèvent de trois composantes :

²¹ « Triangle de l'Éthique » - Paul RICOEUR- Philosophe.

- **celle portée par l'Europe²², la République²³ et par l'expression des politiques publiques :** au-delà de la Constitution Française, je retiendrai le cadre juridique national et supranational qui permet l'expression et la participation du mineur, du jeune majeur et de ses parents dans le cadre de la Protection de l'Enfance :
 - la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médicosociale pour la promotion des droits des bénéficiaires et de leur entourage²⁴,
 - Les 7 droits fondamentaux de l'utilisateur²⁵ :
 - Respect de la dignité, intégrité, vie privée, intimité, sécurité,
 - Libre choix entre les prestations domicile/établissement,
 - Prise en charge ou accompagnement individualisé et de qualité, respectant, un consentement éclairé,
 - Confidentialité des données concernant l'utilisateur,
 - Accès à l'information,
 - Information sur les droits fondamentaux et les voies de recours,
 - Participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement.
 - Les articles 12 et 13 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant –CIDE- : notamment les droits d'expression, droits à être entendu directement ou par l'intermédiaire d'un représentant.

➤ **Celle soutenue par le socle éthique inscrit dans le projet associatif de l'Addap13 :**

« Il est fait de convictions : tout individu a droit à l'éducation, chaque personne est un tout qui n'est réductible ni à ses actes ni à ses symptômes, une personne et son environnement social ont des ressources et des potentialités ; Il est fait de valeur : le respect des personnes et de leur dignité, le respect de la laïcité républicaine et le refus de toute discrimination, un engagement citoyen au plus proche de la jeunesse ».²⁶

➤ **Celle qui fonde ma philosophie et mes valeurs personnelles :**

Je suis en plein accord avec les valeurs précédemment énoncées ; il me revient de les décliner dans le projet de service et le projet pédagogique de l'association de la manière suivante : veiller au respect des droits des personnes accueillies, ainsi que du personnel de l'association, sans distinction d'origine, d'opinion politique de religion, d'handicap, d'orientation sexuelle, de réputation ou faits reprochés ; agir en faisant le pari de l'éducabilité et de la capacité à évoluer, m'abstenir de tous jugements et garantir un accueil inconditionnel, m'inscrire dans une relation désintéressée en refusant toute prise d'intérêt en échange de ma mission, rechercher un consentement libre et éclairé de la personne accueillie, rechercher une posture

²² Ensemble de textes de la Convention Européenne des Droits de l'Homme – Convention de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales – Rome, 04.11.1950.

²³ Notamment la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948,

²⁴ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

²⁵ Article L 311-3 du CASF

²⁶ Extrait du projet associatif de l'addap13 – avril 2015 -

réflexive et bienveillante, construire une relation de confiance en veillant à la confidentialité et au secret des informations recueillies.

Il ne s'agit pas seulement de respects de droits fondamentaux – vivre, penser, s'exprimer, s'associer...- mais de l'accès à un droit mettant en jeu un socle de valeurs partagées, des valeurs humanistes – respect de la dignité humaine, lutte contre les inégalités, participation à la vie collective, fraternité, bénévolat -. Ces valeurs se traduisent au quotidien par un élargissement des publics pris en charge que j'ai voulu. Ainsi, il me semble que notre mission de prise en charge des jeunes en voies de marginalisation nous donne une obligation d'accompagnement de toutes les jeunesses et non pas exclusivement celles que l'on rencontre traditionnellement dans les grands quartiers d'habitat social. J'ai souhaité ainsi créer un service pour l'accueil de mineurs isolés étrangers errants sur le centre-ville de Marseille et un service « de médiation en habitat précaire » permettant à des travailleurs sociaux d'intervenir dans les bidonvilles occupés par des populations Roms sur le département. Il s'agit ici de deux exemples de non-discrimination et de l'acceptation sans jugement et distinction d'origines.

Si je devais citer la valeur essentielle à la posture de l'intervenant de prévention spécialisée je désignerais sans hésiter « **l'altérité** »; elle nous parle de la reconnaissance de l'autre dans sa différence aussi bien religieuse que culturelle. Nous devons ce concept à Emmanuel LEVINAS²⁷- philosophe- qui a tenté de définir la relation à « l'autre », non pas dans un rapport égalitaire ou identificatoire mais comme un rapport singulier. Le mot provient du latin « alteritas », qui signifie différence. Pour LEVINAS, c'est « le caractère de ce qui est l'autre »²⁸, l'attention à l'autre, la réciprocité, le respect fondamental pour lui donner confiance, lui permettre d'évoluer, de construire son vrai visage.

Pour que cette valeur puisse s'exprimer par des attitudes dans la pratique des éducateurs de l'Addap13, il m'a fallu penser un cadre de travail qui soit adapté. La relation éducative s'établit sur une base de confiance mutuelle ce qui induit des rapports spécifiques aux règles et aux jeunes en situation « limite » ; mais l'éducateur ne peut être en dehors de la loi. Il faut donc penser un système qui permette des allers-retours avec des temps d'expérimentation ou de retrait. L'action éducative doit se faire au travers d'un parcours qui peut être morcelé.

L'accompagnement vers l'emploi tel que nous l'avons mis en place illustre bien ce propos : nous proposons de mobiliser le mineur au travers d'une succession d'étapes, qu'il peut réussir ou rater mais qui seront sans cesse reproduites jusqu'à son insertion. Ainsi nous avons développé des actions de lutte contre le décrochage scolaire, remobilisation, chantiers éducatifs rémunérés, chantiers d'insertion, intérim social. Ce sont autant d'occasion de faire confiance, expérimenter, évoluer et exister en tant que personne.

²⁷ Emmanuel LEVINAS – Altérité et transcendance - 2006- LGF.

²⁸ Dictionnaire le ROBERT.

4.3.2 - Sources d'information et de documentation :

Les sources d'information et de documentation que j'utilise sont nombreuses. Depuis ma prise de fonction, j'ai souhaité que notre association adhère aux grands réseaux professionnels auprès desquels il m'est possible d'avoir recours. Je citerai :

Page | 87

- Au niveau national : le Comité National de Liaison des Acteurs de la Prévention Spécialisée – CNLAPS- qui organise des formations, séminaires, colloques, débats nationaux et publie des recherches ou études, l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux – UNIOPSS-, la Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfance – CNAPE, le Conseil Supérieur du Travail Social – CSTS-, Le Forum Français de Sécurité Urbaine – FFSU-, le Comité Interministériel de Prévention de la Délinquance – CIPD-, le réseau Dynamo International – O.N.G. de travailleurs de rue-,
- Au niveau local : l'Union Régionale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux – URIOPSS PACA -, Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale – FNARS PACA -, l'ACTIF formation, le Syndicat des Employeurs Associatifs de l'Action Sociale et Médico-Sociale – SYNEAS-
- Des publications : Actualités Sociales Hebdomadaires – HSH, Lien social, Revue des Droits des Jeunes – JDJ-, Gazette des communes,
- Des sites internet : Observatoire Régional de la Délinquance et des contextes Sociaux – ORDCS-, INSEE...

4.3.3 - Participation au fonctionnement collectif de la structure :

Ma fonction de Directeur Général m'amène à participer à un nombre important de rencontres qui participent à la vie collective de l'association :

➤ **Gouvernance de l'association :**

Assemblée Générale	Organisation, préparation des documents, aux côtés de la Présidente : préparation de l'ordre du jour et interventions si l'ordre du jour le nécessite,
Conseil d'Administration	
Bureau	

➤ **Pilotage et animation de l'activité de l'association :**

Réunions de direction, Réunions plénières des cadres, Réunions thématiques, Réunions sur les services, Projet de service,	Préparation de l'ordre du jour, animation,
Préparation des orientations générales, Gestion financière – réunions de suivi Réunions Commissaire aux Comptes Participation au rapport de gestion Réunion avec le personnel administratif	Participation et intervention Animation et participation

➤ **Ressources humaines :**

Comité d'entreprise :	Préparation conjointe de l'ordre du jour, participation mensuelle
Délégués du personnel :	Réunion mensuelle et compte rendu,
Comité d'Hygiène et de Sécurité :	Participation mensuelle,
Plan de formation :	Participation.

4.3.4 - Degré d'autonomie et d'initiative :

➤ **Les délégations qui me sont faites :**

La loi 2002-02²⁹ a établi que les dirigeants des établissements sociaux et médico sociaux devait avoir un niveau de qualification minimum et que celui-ci serait précisé par décret. Décret qui a été adopté le 19 février 2007 ; il traite à la fois des niveaux de qualifications mais aussi des délégations faites aux professionnels chargés de la direction. il vient modifier l'article D 3126176-5 du code de l'Action Sociale et des Familles. Il s'agit de recenser dans un « Document Unique de Délégations »- DUD – les compétences et missions déléguées aux professionnels dirigeant l'association, en fonction de 4 domaines de compétences obligatoires et, selon l'activité, l'association peut compléter avec des domaines facultatifs. L'objectif est d'exprimer clairement et en transparence comment est organisé le pouvoir de direction.

²⁹ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Lors de son élaboration nous avons choisi de retenir les 5 domaines de compétences suivants :

- Définition, conduite et mise en œuvre du projet de service, des projets d'activités, de l'évaluation,
- Gestion et animation des ressources humaines,
- Gestion budgétaire, financière et comptable,
- Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs,
- Gestion du Patrimoine de l'association.

Ce document précise ce qui relève de la décision de l'association, ce qui m'est délégué ou ce que je subdélègue. Le tableau suivant reprend de façon synthétique ces éléments :

Domaines	Qui en a la responsabilité
Définition, conduite et mise en œuvre du projet de service, des projets d'activités, de l'évaluation,	L'élaboration, l'animation des groupes de travail ainsi que la production des documents m'incombe. Toutefois leur adoption relève de la compétence du Conseil d'administration.
Gestion et animation des ressources humaines,	Je possède une délégation pour la gestion courante des ressources humaines ainsi que pour représenter l'employeur devant les instances représentatives du personnel, j'ai un pouvoir d'embauche des personnels non cadres. Les nominations et révocations des cadres sont assumées par le bureau sur ma proposition, il en est de même pour les sanctions.
Gestion budgétaire, financière et comptable,	J'ai une délégation pour la gestion courante du fonctionnement budgétaire de l'association. L'investissement relève de la responsabilité du Trésorier puisqu'il s'agit d'engager l'actif de l'association. Sous ma responsabilité les budgets prévisionnels et bilans sont réalisés et font l'objet d'une adoption par le Conseil d'Administration.
Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs,	Ce champ relève de ma compétence.
Gestion du Patrimoine de l'association.	Elle relève de la responsabilité du Trésorier, toute décision importante doit faire l'objet d'une décision du Conseil d'administration notamment pour engager de l'immobilier.

➤ **L'organisation de mon travail :**

Dans la gestion courante de l'association, je ne reçois pas ou peu de consignes de la part de ma hiérarchie directe, représentée par la Présidente de l'association ou par son bureau. Mon degré d'autonomie est en effet très grand, et je veille en retour à informer et rendre compte correctement. Le Conseil d'administration fixe des orientations sur lesquelles je travaille avec l'appui de l'exécutif de l'association – Présidente et Bureau –.

Je m'astreins à alimenter et animer la vie de l'association en recherchant une participation d'un maximum de bénévoles. Par exemple, en faisant vivre des commissions de travail – sélection et recrutement de cadres, sanctions, travail sur la laïcité, commissions pour réactualiser le projet associatif-, représentation dans des instances représentatives – Bureau National du CNLAPS, Conseil Départemental de Concertation...-. Je maintiens une relation de proximité avec la présidente qui m'apporte un regard distancié sur les choix à opérer.

Mon travail se déroule dans un contexte en évolution permanente. Pour orienter au quotidien l'action, je cherche à faire partager ma vision à l'encadrement, afin de traduire ma stratégie en objectifs clairs, réalisables qui positivent nos capacités. Il s'agit pour moi de transformer une vision partagée en une réussite qui le devient; Je pense important de favoriser la dimension collective du travail, pour faciliter les coopérations et la participation.

Les choix et les objectifs sont fixés en réunion de direction une fois par semaine. L'importance de l'activité rend difficile un suivi des projets à partir de cette instance. C'est pourquoi je désigne sur chaque grande action un responsable chargé du pilotage; je lui rédige une lettre de mission avec l'objectif clairement énoncé, la délégation, les moyens si nécessaire, la durée et une bonification indiciaire de salaire pour sa durée. Il lui revient de construire un groupe de travail transversal aux services de l'Addap¹³, doté des compétences nécessaires et de l'animer. Je participe généralement à la première réunion de lancement et suis à distance l'élaboration et la mise en œuvre. En retour de cette délégation importante je demande d'être informé régulièrement.

Cette méthode s'inspire d'une démarche participative par projet, tel que l'on me l'a enseignée lors de ma formation à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence – I.A.E.-. Elle présente un double intérêt : stimuler la créativité et agir sur la motivation et l'adhésion des salariés en donnant du sens au travail.

J'ai mis en place cette forme de travail dès mon arrivée au poste de Directeur et je l'ai négocié avec mon financeur principal pour la partie budgétaire. C'est certainement l'élément moteur principal de la croissance de notre activité.

4.3.5 - Evaluation de votre intervention :

L'autonomie importante dont je dispose me donne des obligations en retour : d'une part, de rendre compte à ma hiérarchie des délégations qui me sont faites, de l'activité et de l'avancée des projets, et d'autre part de m'autoévaluer pour mesurer, adapter et apprendre. Il s'agit d'apprécier l'impact de mon travail sur l'activité générale de l'association. C'est un exercice difficile puisqu'il met en conjonction l'autonomie est la nécessité d'évaluer, non pas pour qu'elle bride cette faculté à agir par soi-même, mais au contraire pour qu'elle vienne la renforcer.

Le frein principal à l'autoévaluation est le fait que l'on regarde l'impact de sa propre activité ; elle induit une posture contradictoire où l'on doit tout à la fois s'autocentrer sur son activité tout en cherchant à objectiver. C'est un vrai défi à la limite du paradoxe qui doit m'inciter à trouver des indicateurs, non pas dans ma sphère immédiate mais dans l'activité générale de l'association, en quelque sorte, chercher à mettre un peu de distance.

Je dispose d'une responsabilité sur l'ensemble de l'activité de l'association et pour mesurer la pertinence de mon travail, je vais observer les indicateurs généraux de celle-ci :

- **L'impact, l'efficacité et l'efficience de l'activité** : ce travail a été décrit dans le chapitre précédent et montre une activité en croissance, qu'elle s'adresse bien aux publics fixés par le cadre de notre mission et qu'elle dispose d'une appréciation favorable à la fois des partenaires et des usagers.
- **L'efficacité des ressources humaines** : j'utilise pour cela le bilan social qui comporte des indicateurs de santé de l'association: type de contrat, taux de rotation des salariés, pyramide des âges, ancienneté moyenne, formations, qualifications, absentéisme, jours de grève... Ces mesures sont satisfaisantes puisqu'elles montrent que la répartition des âges est équilibrée, que nous n'avons pas de difficultés de recrutement, que le niveau de qualification reste stable sur des métiers diversifiés, que nous maintenons un effort important de formation, que le personnel reste dans l'association avec une ancienneté moyenne de plus de 11 ans, que le taux d'absentéisme est inférieure à la moyenne de la branche professionnelle et enfin qu'il n'y a eu aucun jour de grève sur des problématiques internes en 15 années de direction.
- **Existence et efficience de la vie associative, sa viabilité** : j'utilise des indicateurs à la fois de mesure et de participation: nombre de réunions de bureau, conseil d'administration, réunion de commissions internes, nombre de membres, implication dans des activités internes et représentations externes. La vie associative est riche, les administrateurs sont impliqués et mobilisés, ils assument leurs rôles et fonctions fixés par les statuts de l'association, le nombre de membres reste toutefois limité et devrait être renforcé.

- **Le « halo »³⁰ d'audience partenarial** : je le mesure par le nombre de partenaires, type de relations, nombre de réunions. Une fiche pour recenser ces éléments est renseignée par le personnel lors de la rédaction des bilans annuel et les résultats sont comparés avec les années antérieures. Ces indicateurs montrent que nous avons un partenariat très satisfaisant, qu'il relève de niveaux très différents – terrain, cadres intermédiaires, direction générale et association, et que ces niveaux sont bien identifiés tant en interne qu'en externe. Le partenariat qui me revient a évolué au fil des années grâce à une reconnaissance mutuelle qui s'est installée. Ce n'est plus une relation de donneur d'ordre à un opérateur mais bien une relation partenariale équilibrée qui s'est installée. Elle permet de construire des réponses sociales co-construites.

4.3.6 - Compétences mises en œuvre :

J'entame le dernier quart de ma carrière professionnelle et tout au long de ces années, j'ai acquis des compétences très diverses ; je viens de les exprimer par l'exemple au travers des situations professionnelles présentées dans ce dossier. Elles sont nombreuses, et le fait que j'ai occupé tour à tour l'ensemble des fonctions de ce métier, me confère une légitimité forte tant en interne qu'en externe de l'association. Ces capacités relèvent des domaines suivants :

- **compétences d'un éducateur spécialisé, 9 ans d'activités:** Accompagnement social et éducatif spécialisé, conception et conduite de projets éducatifs, communication professionnelle, implication dans les dynamiques partenariales,
- **compétences d'un chef de service et directeur de service éducatif, 8 ans d'activités:** pilotage de l'action d'un service éducatif, encadrement et ressources humaines, communication interne, participation au projet de l'Addap13, mise en réseau et partenariat, communication de proximité, gestion administrative et financière pour le poste de directeur de service,
- **compétences d'un directeur général d'association, 15 ans d'activités :**
 - **Connaissance de l'environnement réglementaire des politiques publiques:**
 - comprendre et agir dans un système complexe de politiques publiques et d'actions – capacité à communiquer, négocier et contractualiser, connaissance des enjeux,
 - Rendre cohérent le projet associatif entre une commande publique et une réalité de terrain,
 - **connaissance des modes de gestions d'un établissement et service:**
 - capacité à diriger une association, arbitrer et décider en fonction d'une analyse, savoir diriger dans un environnement complexe

³⁰ « Halo sociétal » ou « amélioration du bien public » - rapport d'Alain LIPIETZ sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur. – Effets positifs en termes de cohésion et de lien social entraînés par une activité.

- capacité à communiquer, susciter de l'adhésion, expliquer une stratégie,
 - capacité à animer la gouvernance associative, réactualiser le projet de service à partir d'un processus d'évaluation et d'analyse,
 - capacité de gestion financière d'un établissement et service,
 - capacité de gestion des ressources humaines, créer une dynamique managériale,
 - capacité à élaborer un système d'évaluation,
- **Connaissance des publics, des problématiques et des territoires :**
 - capacités à diagnostiquer, analyser,
 - capacités à produire de la connaissance, suivi de recherche et étude, veille sociale,
 - connaissance des enjeux du territoire,
 - capacité à mettre en œuvre des pratiques d'ingénierie sociale : analyse et expertise, conception et développement de projets, communication,
 - **connaissance des valeurs et principes :**
 - Construire un cadre éthique à l'activité du service,
 - **Connaissance de l'environnement institutionnel :**
 - Capacité à connaître et à développer des coopérations, de la coproduction et des partenariats,
 - Capacité à communiquer, proposer, conseiller,
 - Capacité d'animation et de mobilisation collective,
 - Capacité à conceptualiser, à communiquer et à participer à un débat national.

L'activité de l'Addap13 diffère fortement de celle d'un établissement ou service social ou médicosocial ; certes, nous avons en commun l'action individuelle auprès de l'utilisateur, le cadre réglementaire, la gestion administrative et financière ainsi que les ressources humaines ; mais la singularité de l'intervention de prévention spécialisée, réside dans le fait qu'elle développe des actions collectives à l'échelle du territoire à partir de projets. Cela représente pour moi une part très importante de mon travail, puisque 41 % des financements de mon association, soit près de 7 millions d'euros, financent ces projets.

C'est ainsi qu'en complémentarité de ma fonction de direction, j'ai développé des compétences de « cadre développeur » qui me permettent aujourd'hui de penser et mettre en œuvre des stratégies de cohésion sociale partagées.

Je souhaite par ce travail en obtenir la reconnaissance.

Réalisé à Marseille le 20 avril 2015.

7

**TABLEAU DE
SYNTHESE
DES
DOCUMENTS
ANNEXES**

N°	Page de référence ³¹	Nature du document	Fonctions du référentiel professionnel		
			DC1	DC2	DC3
1	8	Attestation Réseau REMI - Réseau Euro-Méditerranéen pour la protection des Mineurs Isolés,	X	X	X
2	15	Plaquette de présentation de la structure			X
3	15	Plaquette de présentation de la structure			X
4	18	POUR UNE CONSOLIDATION DE L'ORGANISATION DE L'ADDAP13	X		X
5	23	Document Unique de Délégations – DUD –	X	X	X
6	32	Les équipes de l'Addap13 dans les Bouches-du-Rhône.	X	X	X
7	37	Grille d'observation sociale	X		
8	37	Grille des actions, des acteurs et des acteurs et des réseaux,	X		
9	37	Questionnaire semi directif d'entretiens,	X		
10	37	Fiche de hiérarchisation et de classement des observations	X		
11	37	Préfiguration de l'implantation d'une équipe d'éducateurs de prévention,	X	X	X
12	40	Un projet dans un environnement	X	X	
13	43	Fiche de travail de rue,	X	X	
14	43	Fiche d'ambiance,	X	X	X
15	43	Document d'alerte,	X		X

³¹ Indiquez le numéro (ou les numéros) de page du présent livret à laquelle ce document se réfère.

N°	Page de référence ³²	Nature du document	Fonctions du référentiel professionnel		
			DC1	DC2	DC3
16	43	Note mensuelle,	X	X	
17	49	Rapport de recherche,	X		X
18	49	Note de synthèse,	X		X
19	50	Présentation ouvrage prévention spécialisé - Presses de l'EHESP-,	X	X	
20	65	Note de contribution,	X	X	X
21	65	Note de Synthèse – Mineurs Etrangers Isolés –	X	X	X
22	66	Extrait du projet : intervention en direction des Mineurs Etrangers Isolés.		X	
23	66	Extrait de la présentation de la plateforme,		X	X
24	68	Plaquette de présentation,		X	X
25	68	Bilan intermédiaire,	X	X	X
26	69	Colloque « <i>Mineurs Isolés Étrangers en France : un bricolage intelligent ?</i> »	X	X	X
27	77	Extrait bilan annuel,	X		X
28	77	Extrait Zoom annuel	X		X
29	79	Fiche Jeune	X	X	
30	80	Fiche Action : projet et bilan	X	X	

³² Indiquez le numéro (ou les numéros) de page du présent livret à laquelle ce document se réfère.