



Association IMAJ.

22, avenue du Champ Bacon. 95400 VILLIERS-LE-BEL

Evaluation externe du service de prévention spécialisée

Rapport final

« S'ils n'étaient pas utiles, personne ne viendrait »

Kenza

Evaluateur	Cabinet CRESS	Gilbert Berlioz
	Habilitation ANESM	H2009-11-327

Cabinet CRESS.

Siège social : 13 rue Maréchal Leclerc. 94 290 Villeneuve le roi. Tél : 01 49 61 51 24

Mail : laurent.barbe@cabinetcress.fr / 06 10 10 85 67

Mail : gilbert.berlioz@cabinetcress.fr / 06 08 30 76 85

Site : <http://www.cabinetcress.fr>

SIRET 48942047100034 RC Créteil

Table des matières

INTRODUCTION : LE DEROULEMENT DE LA DEMARCHE	4
1- UN CADRE D'EVALUATION EXTERNE ENTRE DEUX DISPOSITIFS LEGISLATIFS	4
2-L'ORGANISATION DE LA DEMARCHE	5
3- LE CALENDRIER DE REALISATION	5
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	7
4-ÉLÉMENTS D'HISTOIRE DE L'ASSOCIATION	8
5-LES MISSIONS DE L'ETABLISSEMENT	8
6- LES MOYENS DE L'ETABLISSEMENT EN PERSONNEL AU 30 MAI 2022	9
6-1 La Direction générale	10
6-2 Le service Montmorency, Bouffémont, Domont	10
6-3 Le service Fosses, Goussainville	11
6-4 Le service Persan, Beaumont	11
6-5 Le service Villiers-le-Bel	11
6-6 Le service de Garges lès Gonesse	12
7. LES MOYENS EN VEHICULES	13
8. LES MOYENS EN LOCAUX	13
9. LES MOYENS EN INFORMATIQUE ET TELEPHONIE	14
9-1 les ordinateurs	14
9-2 la téléphonie mobile	14
10. LES MOYENS FINANCIERS (BUDGETS PREVISIONNELS)	15
11- LES AGES DES PUBLICS CONCERNES PAR L'ACTION DE LA PREVENTION SPECIALISEE	16
SYNTHESE EVALUATIVE SUR LES MOYENS DE L'ETABLISSEMENT	17
DEUXIEME PARTIE : ANALYSES EVALUATIVES	18
1- LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	18
1-1 L'accueil physique et téléphonique des publics	18
1-2 L'accompagnement individuel et la personnalisation de l'accompagnement	18
1-3 Les conditions du « reporting » sur la base de données	19
SYNTHESE EVALUATIVE SUR LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	19
2- L'OFFRE DE SERVICES. LES ACTIONS MISES EN PLACE	20
2-1 La couverture du territoire	20
2-2 Les modalités d'intervention	21
2-3 Le travail de rue dans les quartiers	21
2-4 L'accueil au local	21
2-5 La présence sociale sur les réseaux sociaux, la rue numérique	21
2-6 La présence sociale chez les partenaires	22
2-7 La présence sociale dans les événements de quartier/ le travail avec le milieu	22
2-8 La présence dans les collèges et dans l'environnement scolaire	22
2-8 L'accompagnement individuel	23
2-9 Le travail avec les familles	23
2-10 Les actions collectives	23
2-11 Adaptation à la crise sanitaire de 2020 et 2021	24
2-12 L'articulation avec les missions complémentaires	24
SYNTHESE EVALUATIVE SUR L'OFFRE DE SERVICE	24
3- LA PAROLE DE 27 JEUNES ET D'UN PARENT RENCONTRES	25
SYNTHESE EVALUATIVE A PARTIR DE LA PAROLE DES USAGERS	28
4- LE FONCTIONNEMENT ET L'ORGANISATION	29
4-1 Les projets de service et le projet d'établissement	29
4-2 Les réunions de travail	29
La réunion d'équipe hebdomadaire	29
La réunion hebdomadaire des « suivis éducatifs »	29
La réunion bimestrielle avec la Direction générale	30
La réunion des chefs de service	30
Le Co Dir	30
La réunion de l'équipe administrative	30
La réunion générale (2/an)	31

<i>Les outils de présentation et d'information sur l'action</i>	<i>31</i>
SYNTHESE EVALUATIVE SUR L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT	32
5- L'INSCRIPTION DANS L'ENVIRONNEMENT ET LE PARTENARIAT	32
<i>Dix huit partenaires de tous horizons entendus pour l'évaluation externe</i>	<i>32</i>
5-1 Fosses.....	33
5-2 Domont	34
5-3 Garges-lès-Gonesse.....	34
5-4 Villiers le Bel	35
5-5 Persan	36
5-6 Montmorency.....	36
5-7 Bouffémont	36
5-8 Goussainville	37
5-9 Acteurs transversaux.....	38
TROISIEME PARTIE : CONCLUSIONS GENERALES	41
1-DEROULEMENT DE LA DEMARCHE EVALUATIVE	41
2 -APPRECIATION GLOBALE SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ETABLISSEMENT.	41
3- RAPPEL DES SYNTHES EVALUATIVES ET DES PRINCIPALES PRECONISATIONS ISSUES DE L'EVALUATION EXTERNE.....	42
3-1 SYNTHESE EVALUATIVE SUR LES MOYENS DE L'ETABLISSEMENT	42
3-2 SYNTHESE EVALUATIVE SUR LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	43
3-3 SYNTHESE EVALUATIVE SUR L'OFFRE DE SERVICE.	43
3-4 SYNTHESE EVALUATIVE A PARTIR DE LA PAROLE DES USAGERS.....	44
3-5 SYNTHESE EVALUATIVE SUR L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT	44
3-6 SYNTHESE EVALUATIVE POUR L'OUVERTURE DE L'ETABLISSEMENT SUR SON ENVIRONNEMENT ET LES PARTENARIATS	45
ANNEXE 1 : RAPPEL DES PRINCIPAUX FONDEMENTS LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES CONCERNANT LA PREVENTION SPECIALISEE	46

INTRODUCTION : LE DEROULEMENT DE LA DEMARCHE

I- Un cadre d'évaluation externe entre deux dispositifs législatifs

L'évaluation externe constitue une obligation qui s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue de la qualité des réponses apportées aux usagers de l'action sociale et médico-sociale, promue par la loi 2002-2.

Dans un objectif d'amélioration du dispositif d'évaluation, la loi du 24 juillet 2019 a confié à la Haute Autorité de Santé (HAS) la responsabilité d'élaborer une nouvelle procédure d'évaluation nationale, commune à tous les ESSMS et un nouveau cahier des charges fixant les exigences requises pour devenir un organisme autorisé à réaliser ces évaluations.

Mais un certain nombre d'ajustements législatifs qui figuraient dans un amendement déposé par le gouvernement sur le Projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) ont été censurés le 16 décembre 2021 par le Conseil constitutionnel. De ce fait, la mise en œuvre de la réforme est donc actuellement suspendue sans pour autant être remise en cause.

Faute d'entrée en vigueur du nouveau dispositif, les dispositions du décret du 12 novembre 2021 relatif au rythme des évaluations devraient rester inchangées. Avec une période transitoire de transmission des résultats sur la base du nouveau référentiel prévues entre le 1^{er} décembre 2022 et le 30 juin 2023 pour les ESSMS dont l'autorisation a été délivrée entre le 1^{er} janvier 2007, et le 31 décembre 2008 pour ceux qui n'ont pas transmis au 1^{er} janvier 2022 les résultats de leur évaluation externe.

Dans l'attente de la validation législative de la réforme, l'évaluation que nous avons réalisée pour le service de prévention spécialisée de l'association IMAJ s'est déroulée conformément au décret 2007-975 du 15 mai 2007 qui nous servi de référence depuis lors.

Elle s'est construite en plusieurs étapes :

- Le choix de la proposition méthodologique du Cabinet CRESS sur la base du cahier des charges de l'association IMAJ,
- L'établissement a fourni aux évaluateurs les éléments d'information utiles à la démarche et a permis l'accès aux acteurs concernés (professionnels, usagers, partenaires),
- Le pré-rapport soumis à discussion avec le service de prévention spécialisée dans une phase de débat contradictoire,
- Le rapport final rédigé par l'évaluateur qui en porte la responsabilité, avant d'être remis à la direction de l'Etablissement qui le transmet à l'autorité qui renouvelle son autorisation.

Pour rappel :

- Selon le chapitre 1 du décret de 2007, *« l'évaluation n'est ni une accréditation, ni une inspection, ni un contrôle (cf. elle « doit viser à la production de connaissance et d'analyse. Elle a pour but de mieux connaître et comprendre les processus, d'apprécier les impacts produits au regard des objectifs en référence aux finalités prioritairement définies pour l'action publique. Elle implique un diagnostic partagé, la construction d'un cadre de référence spécifique d'évaluation, le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés. Elle repose sur la mobilisation des partenaires concernés aux différentes étapes de la démarche évaluative. L'évaluation contribue à la coopération entre les usagers, les professionnels, les gestionnaires des établissements et services sociaux et médico-sociaux et les autorités publiques »*
- Dans la même perspective, le nouveau référentiel de l'HAS (8 mars 2022) précise également que *« l'évaluation se distingue de l'inspection et du contrôle qui s'imposent aux ESSMS et n'a pas vocation à permettre la réalisation d'un classement des ESSMS entre eux »*.

2-L'organisation de la démarche

L'association a signé avec le Cabinet CRESS une convention pour l'évaluation de son service de prévention spécialisée agréé comme un Etablissement Social et Médico-Social (voir en Annexe 1 : « *les principaux textes législatifs et réglementaires concernant la prévention spécialisée* »).

La démarche d'évaluation externe s'est déroulée de la manière suivante :

- Le Cabinet a proposé un document général de présentation de la démarche qui a été diffusé aux personnels de l'association pour en favoriser l'appropriation,
- Un temps de présentation et d'échanges a été réalisé par l'évaluateur auprès des professionnels du service de prévention spécialisée préalablement à l'engagement de la démarche. Ce temps a permis d'en préciser le cadre légal, son organisation concrète et de répondre aux questions des équipes.

Différentes modalités de travail ont ensuite été mises en place :

- Le Cabinet a travaillé à partir des documents institutionnels fournis pour en extraire les éléments de description nécessaires.
- Des rencontres ont été organisées avec tous les acteurs du service :
 - L'équipe de direction (directeur général, directeur général-adjoint, adjointe de direction du pôle prévention spécialisée),
 - Les chefs de service,
 - Les équipes éducatives des différents services territoriaux,
 - Trois réunions thématiques croisées entre les services territoriaux pour aborder des problématiques communes,
 - L'équipe administrative de la Direction générale.

Globalement, tous les professionnels présents ont pu disposer d'un temps d'échange avec l'évaluateur, dans l'optique de recueillir leurs remarques et leurs analyses sur le fonctionnement de l'établissement et sur le travail réalisé. Une information en direction des personnels absents leur indiquait comment communiquer avec l'évaluateur en tant que de besoin. Personne n'y a eu recours.

- Des rencontres sur site avec des bénéficiaires de l'action par l'intermédiaire des éducateurs. Au total, nous avons pu échanger avec plus d'une vingtaine de jeunes et une mère de famille qui ont pu témoigner de leur expérience avec les éducateurs,
- Des entretiens téléphoniques ont été établis avec dix huit partenaires principaux de l'établissement sur les différents territoires pour obtenir leur point de vue sur les relations nouées avec cette structure, leur perception des coopérations e leurs attentes éventuelles pour l'avenir.

3- Le calendrier de réalisation

Phases	Contenus		Dates
1- Lancement de la démarche	Présentation de la démarche à l'ensemble des équipes PS Rencontre avec le groupe des cadres		18 octobre 21
2-Rencontre avec les professionnels de terrain	Rencontre des professionnels + chefs de services en tronc commun	Rencontre des éducateurs sans les chefs	
	Montmorency, Bouffémont, Domont	Tronc commun	11 janvier 22
		Equipe Montmorency	
		Equipe Bouffémont	
		Equipe Domont	
		Usagers à Domont	
	Fosses et Goussainville	Tronc commun	12 janvier 22

		Equipe de Goussainville	
		Equipe de Fosses	
		Usagers à Fosses	
	Persan et Beaumont	Tronc commun	17 février 22
		Equipe Persan	
		Equipe Beaumont	
		Usagers à Persan	
	Garges lès Gonesse	Tronc commun	22 février 22
		Quartier Les Doucettes	
		Quartier La Mulette	
		Usagers des Doucettes	
	Villiers-le-Bel	Tronc commun	1 mars 22
		Usagers Villiers	
3-Rencontre avec les chefs de service	Rencontre sans les directeurs		6 mars 22
4-Trois groupes transversaux thématiques	Groupe 1 : Quelles stratégies éducatives sur les (quels) réseaux sociaux?	Les personnels intéressés par la thématique	29 mars 22
	Groupe 2 : Comment prendre en compte la RGPD dans l'usage de la BDD ?	Les personnels intéressés par la thématique	30 mars 22
	Groupe 3 : Quelles perspectives pour la mixité et les approches de genre dans les équipes éducatives ?	Les personnels intéressés par la thématique	30 mars 22
5-Entretien avec les personnels administratifs	Les personnels administratifs	Tronc commun	6 mai 22
6- Partenaires	Échanges téléphoniques avec une vingtaine de partenaires des différents services	Chaque service a proposé une liste de partenaires validée par la direction avant que l'évaluateur les contacte par téléphone.	
7- Rencontre avec l'équipe de direction	Directeur général, directeur-général adjoint et adjointe de direction à la PS		2 juin 22
8- Rédaction du pré-rapport	Temps de travail contradictoire à partir du pré-rapport	Le groupe de travail réuni par IMAJ	27 juin 22
9- Rédaction du rapport final			29 juin 22
10- Restitution à l'ensemble des professionnels			Septembre 22

Travail sur site	Travail à distance	Dure totale de la démarche
11 jours	6 jours	17 jours

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

Désignation (raison sociale)		Initiatives Multiples d'Actions auprès des Jeunes	
Statut juridique		Association loi 1901	
Catégorie de l'ESSMS		Service de prévention spécialisée	
Adresse du siège administratif de l'association		22 avenue du Champ Bacon 95400 VILLIERS LE BEL	
Téléphone		01 34 39 16 00	
Mail		imaj@imaj95.fr	
Nom et qualité du représentant de l'établissement		Bruno DUMAS, Directeur général	
Présidente du Conseil d'Administration		Michèle ALART	
Adresse de l'établissement		22 avenue du Champ Bacon	
Téléphone de l'établissement		95400 VILLIERS LE BEL	
Mail de l'établissement		01 34 39 16 00	
		imaj@imaj95.fr	
Territoires d'interventions	Avec des Quartiers Politiques de la Ville	Villiers le Bel	7 postes éducatifs + 1 référent PRIJ + accueil des collégiens exclus
		Garges-lès-Gonesse	5 postes + 1 référent PRIJ + apprenti
		Goussainville	5 postes + 1 référent PRIJ + 1 apprenti
		Persan	2 postes
	Sans Quartiers Politique de la Ville	Beaumont sur OISE	2 postes
		Montmorency	2 postes
		Domont	2 postes
		Fosses	2 postes + 1 PRIJ
	Hors politique départementale de protection de l'enfance	Bouffémont	2 postes
Convention collective		1966	
Horaires de fonctionnement		Variables selon organisation du travail	

4-Éléments d'histoire de l'association

L'Association IMAJ, fondée en 1982, s'est constituée juridiquement en mars 1984. Elle a pour mission d'intervenir auprès de jeunes et d'adultes rencontrant diverses difficultés en leur proposant un éventail d'actions répondant à la spécificité de leurs besoins (scolarité, formation, emploi, accès aux droits, relations familiales, logement, justice, santé, etc.).

Issue du champ de l'économie sociale et solidaire, cette association à l'action polycentrique s'est progressivement organisée en trois pôles distincts qui peuvent intervenir auprès d'enfants, de jeunes et d'adultes en fonction de leurs besoins et de leur parcours:

- Le pôle Prévention spécialisée : IMAJ intervient auprès d'un public âgé de 11 à 25 ans sur la base d'un mandat social territorial du Conseil Départemental du Val d'Oise dans le cadre de la protection de l'enfance, en menant ses actions socio-éducatives dans 9 communes du Val d'Oise dont 4 en Quartiers Politique de la Ville : Villiers-le-Bel, Goussainville, Garges-lès-Gonesse et Persan. L'action sur la commune de Bouffémont dépend uniquement d'un financement municipal, de la communauté d'agglomération et de budgets issus d'appels à projets mais elle s'appuie sur les mêmes outils et les mêmes méthodes que les autres équipes
- La pôle Inclusion Sociale : constitué d'un Espace de Dynamique d'Insertion et d'une Auto-Ecole Associative
- Le pôle Insertion par l'Activité Economique : composé de cinq Ateliers Chantiers d'Insertion, dont deux ACI Bâtiment (Perspectives & Passerelle), une Ressourcerie, un ACI Espaces Verts et un ACI Logistique Manutention

L'association compte une centaine de professionnels au moment de l'évaluation dont le service de prévention spécialisée représente plus de 25% de l'ensemble.

5-Les missions de l'établissement

La mission de prévention spécialisée confiée à IMAJ par le Conseil départemental dans le cadre de la protection de l'enfance est identique à celle des autres associations du département dont elle est le deuxième opérateur dans ce domaine sur 8 associations et deux collectivités.

Ses contenus sont précisés dans une « *convention relative aux conditions de mise en œuvre de la prévention spécialisée 2020-2022* » qui se décline en 5 axes :

- Axe1 : action prioritaire auprès des 11-18 ans avec la possibilité de travailler avec des jeunes jusqu'à 25 ans
 - l'intervention éducative auprès des 16-25 ans axée sur l'insertion sociale et professionnelle
 - objectif général de promotion sociale des jeunes des quartiers pour favoriser l'égalité des chances des 11-25 ans et le renfort des actions en faveur de l'égalité hommes-femmes
- Axe 2 : améliorer la qualité du service aux jeunes accompagnés en proposant des expérimentations et de nouvelles pratiques
 - développer l'utilisation des réseaux sociaux
 - développer des actions spécifiques pour « accrocher » mieux et mieux accompagner les jeunes
 - développer de nouveaux partenariats
 - participer à la dynamique d'animation du réseau de la prévention spécialisée organisée par le CD 95
- Axe 3 : implication dans la prévention du décrochage social lourd et dans la prévention de la délinquance du territoire local

- Axe 4 : participation à l'expertise locale et être force de proposition

Elle précise les engagements attendus :

- Privilégier le travail de rue
- Expérimenter de nouveaux supports numériques
- Assurer une présence éducative en soirée (2/ semaine) et en WE
- Mettre en place des passages de relais
- Poursuivre la construction de liens et d'actions avec l'EN et les autres acteurs pour les 11-15 ans
- Agir en s'appuyant sur des accompagnements individuels et des actions collectives

6- Les moyens de l'établissement en personnel au 30 mai 2022

6-1 La Direction générale

Fonction	H	F	Qualification	Arrivée
Directeur général	1		CAFDES	30/06/1990
Directeur général adjoint	1		CAFDES EN COURS	02/07/2012
Adjointe de direction administrative		1	DPECF	25/09/2012
Adjointe de direction à la prévention spécialisée		1	CAFERUIS	08/01/2020
Assistante de direction		1	LICENCE SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES	15/12/2021
Chargée de mission		1	MASTER 2 ECONOMIE GESTION ET PAROURS ESS	04/10/2021
Assistante RH		1	BAC	23/01/2017
Responsable RH		1	MASTER 2 MANAGEMENT ET DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	12/11/2019
Assistante logistique		1	BTS ASSISTANTE DE GESTION PME/PMI	14/09/2020
Responsable Comptable		1	BTS ASSISTANTE DE GESTION COMPTABLE	02/04/2013
Total Direction générale	2	8		

Commentaires sur le personnel de la Direction générale:

- l'effectif couvre toute l'association
- tous les postes sont pourvus au 31/05/22
- le niveau de qualification est élevé sur tous les postes
- on n'identifie pas un poste dédié à la communication et aux sites internet qui demande des compétences spécifiques
- le Directeur général est le plus ancien dans l'association ce qui ajoute une légitimité historique à sa légitimité hiérarchique. La situation est similaire pour ses deux adjoints
- les deux postes masculins sont les plus élevés dans la hiérarchie
- avec deux personnes recrutées sur les deux dernières années le renouvellement est assuré.

6-2 Le service Montmorency, Bouffémont, Domont

Fonction	H	F	Qualification	Arrivée
Chef de service			Non pourvu	
Montmorency				
Educateur 1		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	02/05/2022
Educateur 2	1		EDUCATEUR SPECIALISE	08/11/2021
Bouffémont				
Educateur 1	1		EDUCATEUR SPECIALISE	15/11/2018
Educateur 2		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	01/09/2020
Equipe Domont				
Educateur 1		1	MONITEUR EDUCATEUR	08/11/2017
Educateur 2		0	Non pourvu	
Total service M.B.D	2	4		
Commentaires sur les personnels de MBD :				

- 1 poste non pourvu
- des qualifications adaptées
- un service récent : sur 6 professionnels deux ont une ancienneté de +3 ans et personne de + de 5 ans

6-3 Le service Fosses, Goussainville

Fonction	H	F	Qualification	Arrivée
Chef de service	1		CAFERUIS	10/09/2012
Equipe Fosses				
Educateur 1		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	02/10/2017
Educateur 2		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	08/11/2019
Equipe Goussainville				
Educateur 1		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	05/01/2022
Educateur 2		1	EDUCATRICE SPECIALISEE EN COURS	01/09/2020
Educateur 3		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	01/10/2015
Educateur 4		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	11/10/2021
Total FG	1	6		

Commentaires sur personnel F.G

- des qualifications adaptées avec une personne en formation
- sur 7 professionnels deux ont une ancienneté de + 5 ans dans le service
- une parité h/F minimale

6-4 Le service Persan, Beaumont

Fonction	H	F	Qualification	Arrivée
Chef de service		1	CAFERUIS	04/06/2018
Equipe Persan				
Educateur 1		1	MONITRICE EDUCATRICE	01/09/2016
Educateur 2		1	DE ESF	04/10/2021
Autre		1	AGENT D'ENTRETIEN	01/09/1999
Equipe Beaumont				
Educateur 1	1		EDUCATEUR SPECIALISE	07/03/2016
Educateur 2		1	BTS ESF	21/09/2020
Total P.B	1	5		

Commentaires sur le personnel P.B :

- 2 postes non pourvus sur Persan
- une diversification des qualifications sur Beaumont avec un BTS ESF
- une parité h/F minimale

6-5 Le service Villiers-le-Bel

Fonction	H	F	Qualification	Arrivée
Chef de service	1		CAFERUIS	14/06/2019
Educateur 1		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	03/10/2016
Educateur 2		1	MAITRISE DE SCIENCES HUMAINES ET SCIENCES SOCIALES	04/11/2021
Educateur 3		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	07/11/2016
Educateur 4	1		EDUCATEUR SPECIALISE	02/06/2014
Educateur 5		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	25/05/2021

Educateur 6		0	Non pourvu	
Educateur 7		0	Non pourvu	
6-6 Le service de Garges lès Gonesse				
Fonction	H	F	Qualification	Arrivée
Chef de service	1		CAFERUIS	10/09/2012
Educateur 1		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	09/12/2013
Educateur 2	1		EDUCATEUR SPECIALISE	08/09/2021
Educateur 3		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	12/07/2021
Educateur 4		1	EDUCATRICE SPECIALISEE	02/01/2020
Apprenti		1	FORMATION EDUCATRICE SPECIALISEE	01/09/2021
Total Garges	2	4		

Commentaires sur le personnel de VLB :

- deux postes non pourvus (sans compter les absences nombreuses au moment de l'évaluation)
- qui laissait l'équipe à 2 professionnels présents)
- un bon niveau de qualification

Commentaires sur le personnel de Garges lès Gonesse :

- un bon niveau de qualification
- une parité homme/femme minimale

Commentaire général sur le personnel :

- le niveau de qualification des professionnels du service de prévention spécialisée est élevé ce qui affirme le choix institutionnel de continuer à avoir des intervenants formés dans le contexte de pénurie de main d'œuvre qui pousse à la déqualification,
- la pluridisciplinarité est faible : une poste d'ESF,
- les cadres sont tous titulaires d'un diplôme correspondant à leur responsabilité (Caferuis). On note que plusieurs l'ont obtenu par des formations continues dans une stratégie institutionnelle de qualification et de fidélisation des personnels. Mais pour élever le niveau de qualification, ces formations ont également découvert le terrain pour permettre la disponibilité aux études. Les diplômes obtenus, cet investissement institutionnel devrait maintenant porter ces fruits et peser moins lourdement sur l'organisation. Avec l'accueil de deux apprentis et un éducateur en formation en cours d'emploi, cette politique institutionnelle de formation ne concerne pas que les cadres. Elle s'accompagne également d'un mouvement de promotion interne qui voit la majorité des chefs de service issus des équipes d'IMAJ
- la parité homme/femme est difficile à tenir dans un contexte de marché de l'emploi très tendu et dans une redistribution des rôles entre les hommes et les femmes dans la société actuelle. Cette dimension inscrite dans le projet de service devra probablement être réinterrogée dans une nouvelle approche genrée des fonctions éducatives.

7. Les moyens en véhicules

	Type de véhicule		Etat		
	Individuel	Collectif	+	+/-	-
Directeur	X		X		
Directeur adjoint	X		X		
Service Montmorency, Bouffémont, Domont	X	9 places (Bouffémont).	X		
		5 places (Domont).	X		
		5 places (Montmorency)	X		
Service Fosses, Goussainville	X	5 places (Fosses).	X		
		9 places (Goussainville/Fosses).		X	
		5 places (Goussainville).	X		
		9 places (Goussainville/ Fosses).	X		
Service Persan, Beaumont	X	5 places (Beaumont)	X	X	
		9 places (Persan)		X	
		9 places (Persan)	X		
Service VLB	X	5 places	X		
		9 places	X		
	6 véhicules individuels	12 véhicules collectifs			

Commentaires sur les véhicules :

- les moyens en véhicules sont adaptés à l'activité sur le plan du nombre (12 véhicules pour le collectif et 6 véhicules individuels) comme de la qualité puisqu'aucun véhicule n'est signalé en mauvais état par leurs utilisateurs
- chaque cadre dispose d'une voiture dédiée
- chaque service dispose de plusieurs véhicules
- les véhicules collectifs sont régulièrement mutualisés entre les équipes pour faire face aux pics d'activité

8. Les moyens en locaux

			Qualité		
			+	+/-	-
	Appartement	Date entrée			
Direction PS	Intégré à la DG	04/2018	X		
Montmorency	75 m ²	10/2004	X		
Bouffémont	72 m ²	10/2013	X		
Domont	50 m ²	07/2008	X		
Fosses	30 m ²	04/2014	X		
Goussainville	91 m ²	06/2008	X		
Persan	160 m ²	01 /2018	X		
Beaumont	51 m ²	6/2018	X		
VLB	150 m ² (Bd Allende) 100 m ² (Av du 8 mai 1945)	04/2011	X		

Commentaires sur les locaux :

- chaque équipe dispose d'un local, véritable outil éducatif de rencontre avec les jeunes et les familles et d'inscription territoriale pour l'équipe, il sert aussi de bureau pour les éducateurs,
- les locaux sont, de l'avis des éducateurs et des chefs de service, appropriés à l'activité,
- ils sont plus ou moins vastes selon les opportunités immobilières de la commune. VLB en a deux pour élargir les possibilités d'accueil quand l'équipe est au complet,
- tous les locaux sont de type appartements dans les quartiers d'intervention ou à proximité selon les possibilités
- les locaux éducatifs sont implantés de longue date (le plus récent a 8 ans) ce qui installe une stabilité pour les usagers, favorise un bon repérage dans les villes et une continuité pour des équipes où les professionnels changent souvent

9. Les moyens en informatique et téléphonie

9-1 les ordinateurs

Les locaux éducatifs sont tous pourvus d'ordinateurs fixes et portables dont le nombre et la qualité sont hétérogènes selon les équipes. Les éducateurs les estiment globalement suffisants en nombre d'autant plus qu'avec les vacances de poste la disponibilité est plus grande.

Il nous semble néanmoins que le nombre d'ordinateurs portables n'est pas toujours dimensionné pour un effectif complet. En effet, la nécessité d'un travail administratif de plus en plus prenant pour remplir la BDD, pour les mails, pour le travail de projets, le rapport d'activité qu'on peut globalement estimer à 0,5j/semaine, serait plus fluide avec plus d'ordinateurs. Une partie de ce travail pourrait d'ailleurs s'organiser en distanciel avec les professionnels volontaires. La charte associative du télétravail (1j/hebdo) en fixe déjà les contours même si les éducateurs ne s'en sont pas encore saisis contrairement aux personnels administratifs

Le risque toujours envisageable de nouvelles périodes de confinement pourrait entraîner un dispositif dédié avec le matériel (ordinateurs portables + téléphones mobiles) et le cadre de travail ajusté sur la base de l'expérience acquise.

9-2 la téléphonie mobile

Les téléphones mobiles sont attachés à une équipe et non pas à une personne, sauf quand les absences sont nombreuses et que les appareils deviennent finalement aussi nombreux que les professionnels. Cette pratique qu'on trouve très rarement en prévention spécialisée est très majoritairement approuvée par les professionnels qui souhaitent éviter l'envahissement que pourrait produire un téléphone professionnel individuel. Le fait qu'ils soient en général stockés le soir et les week-end dans le coffre-fort situé dans la plupart des locaux, indique bien cette césure volontaire entre la sphère professionnelle et la sphère privée (« le droit à la déconnexion » affirmé dans la fiche projet du 7/04/2021). Cette pratique du téléphone partagé renforce l'appartenance institutionnelle qui sécurise les professionnels et favorise les échanges interpersonnels au sein de l'équipe pour faire circuler l'information.

Il nous semble néanmoins qu'elle peut aussi limiter la disponibilité ou freiner la confidentialité avec certains jeunes dans une relation privilégiée avec un-e éducateur-trice qui ne se transmet pas aussi facilement.

Elle peut également limiter l'accès aux réseaux sociaux qui se fait principalement avec les téléphones portables (« Instagram », « whatsapp », « Linkedin » et autres) qui se trouve ici encouragé mais très encadré dans un souci de prévention des risques psychosociaux.

10. Les moyens financiers (budgets prévisionnels)		2019	2020	2021	Tendance
		K€	K€	K€	
Montmorency	Subvention CD95	146	142	138	↘
	Commune	36	35	34	↘
	Autres	0	0	0	
	Budget Total	182	177	172	↘
Bouffémont	Subvention CD95	15	15	15	→
	Commune	57	60	63	↗
	Autres	57	60	63	↗
	Budget Total	129	136	141	↗
Domont	Subvention CD95	141	145	146	↗
	Commune	35	36	37	↗
	Autres	0	0	0	
	Budget Total	176	181	183	↗
Fosses	Subvention CD95	131	133	135	↗
	Commune	32	33	34	↗
	Autres	0	0	0	
	Budget Total	163	166	169	↗
Goussainville	Subvention CD95	318	297	318	↗
	Commune	80	72	73	↘
	Autres	1	32	39	↗
	Budget Total	399	401	430	↗
Persan	Subvention CD95	152	156	156	↗
	Commune	38	39	39	→
	Autres	0	0	0	
	Budget Total	190	195	195	↗
Beaumont	Subvention CD95	166	172	159	↘
	Commune	42	43	40	↗
	Autres	0	0	0	
	Budget Total	208	215	199	↘
VLB	Subvention CD95	432	435	440	↗
	Commune	108	110	110	↗
	Autres	1	0	1	↗
	Budget Total	541	445	551	↗
GARGES	Subvention CD95	331	343	367	↗
	Commune	82	84	86	↗
	Autres	0	42	35	↗
	Budget Total	415	460	488	↗

Commentaires sur les budgets :

- le financement du CD95 couvre 80% de l'action selon les conventions en vigueur, le complément devant être apporté par les communes
- dans les faits :
 - la commune de Garges finance seulement 10K€ sur la somme prévue et le FIPDR 16K€ sur projets
 - la commune de Goussainville n'apporte pas de financement, le FIPDR apporte 16K€ sur projets.
 - la commune de Bouffémont qui n'est pas prise en compte dans la politique

départementale de prévention spécialisée, couvre l'essentiel des budgets avec la contribution supplémentaire d'autres sources (AAP). Le CD95 apporte néanmoins une contribution minoritaire (10%) mais régulière.

- le financement global de la prévention spécialisée est majoritairement égal ou supérieur à l'année n-2 sauf sur Beaumont et Montmorency
- les sources de financements nombreuses et fluctuantes demandent un travail constant d'équilibrage et de recherche de ressources complémentaires (AAP) qui monopolisent beaucoup les cadres et les personnels administratifs.

11- Les âges des publics concernés par l'action de la prévention spécialisée

Chaque rapport d'activité dresse un tableau précis des publics concernés par l'action selon des critères d'âges, d'intensité de la relation, de problématiques rencontrées, de demandes et d'action conduite. Chaque équipe peut ainsi faire le bilan et orienter son action sur des bases objectivées qui sont précieuses.

Equipes	Jeunes accompagnés en 2021	– 18 ans	%
Montmorency	44	18	41%
Bouffémont	69	30	44%
Domont	64	30	47%
Fosses	65	28	43%
Goussainville	83	32	39%
Persan	61	31	51%
Beaumont	53	25	47%
VLB	282	125	44%
Garges lès G	96	39	41%

Commentaires sur les volumes et l'âge des publics :

Il ne s'agit évidemment pas de procéder à des ratios par éducateurs ou à classer les équipes mais d'interroger ces chiffres en connaissant leurs limites. Ils n'indiquent pas, par exemple, l'intensité des problématiques traitées (un jeune peut mobiliser un éducateur pendant plusieurs heures voire plusieurs jours s'il est en crise grave, ou l'antériorité des professionnels (plus un éducateur est ancien est plus son public a eu le temps de s'étoffer). Mais on voit que :

- les volumes avancés pour les jeunes accompagnés nous apparaissent en diminution par rapport aux années précédentes. Ce qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs :
 - o l'effet COVID et des contraintes sanitaires sur la régularité des fréquentations notamment pour les plus jeunes
 - o la difficulté à fidéliser des publics dans une discontinuité des interventions (turn-over dont on voit ici l'effet).

Il convient toutefois d'ajouter à ces chiffres ceux des jeunes « en contact » comme le font en détail les rapports d'activité et qui sont moins en baisse.

- la part des mineurs ne dépasse pas les 50% sauf à Persan, même si les pourcentages sont à prendre avec précaution sur des petits nombres. La priorisation sur les plus jeunes voulue par le CD95 se met en place progressivement. L'expérience montre qu'elle est souvent tractée par une priorisation des actions dans les collèges ou par des actions collectives avec les loisirs comme support qui devraient monter en puissance la pandémie passée.

Synthèse évaluative sur les moyens de l'établissement

Points forts /remarquables

- Un bon niveau de qualification sur tous les types de poste : administratifs, encadrement, éducatifs,
- La qualité des moyens matériels : locaux, véhicules, ordinateurs, téléphones qui permettent aux éducateurs de travailler dans de bonnes conditions matérielles,
- La dimension d'équipe dans l'usage des téléphones, ordinateurs,
- Le « droit à la déconnexion » affirmé sur le plan institutionnel et apprécié par les professionnels
- La mutualisation des moyens entre équipes, qui révèle un bon niveau de communication et de solidarité entre professionnels
- Des niveaux de financement inégaux selon les territoires mais qui restent globalement en augmentation
- Une charte associative du télétravail (1/j par semaine)

Points à questionner

- L'absence de candidats sur les postes éducatifs, des candidats retenus qui ne se présentent pas et les périodes d'essai qui ne vont pas à leur terme
- La mixité h/f dans les équipes qui n'est plus tenable compte tenu du marché de l'emploi
- La pratique du téléphone mobile d'équipe qui conditionne la personnalisation des relations avec les jeunes et les familles
- Les stratégies de rajeunissement des publics qui sont encore peu payantes

Préconisations

- Repenser la notion de la mixité h/f dans les équipes éducatives telle qu'elle est annoncée dans le projet de service qui est devenue plus complexe
- Elargir la pluridisciplinarité dans les équipes (psychologue, infirmiers...) pour contrer les difficultés de recrutement et élargir l'offre pour les publics
- Envisager avec le Conseil départemental et les communes des solutions innovantes pour être plus attractif, comme l'accès prioritaire à des logements, l'accès prioritaires à des moyens de garde pour les enfants (halte garderie/crèches), des facilité de transports (prise en charge du transport domicile/travail), rémunération sous forme de prestations (auto entrepreneurs) pour pouvoir dépasser la convention collective qui n'est plus assez intéressante dans le contexte actuel, etc.
- Mettre en place un dispositif de type « plan B » présenté aux jeunes et aux partenaires pour éviter les périodes totalement découvertes (pas de chef de service, pas d'éducateurs) sur des territoires qui désamorcent le travail éducatif et partenarial très difficile à ré-enclencher
- Envisager le travail en distanciel pour les tâches administratives à réaliser par les éducateurs, pour s'adapter aux évolutions des conditions de travail (critère important pour les candidats à l'embauche) de transformer le local éducatif en bureau quand les espaces ne sont pas suffisamment différenciés ou que la fréquentation est élevée.

DEUXIEME PARTIE : ANALYSES EVALUATIVES

1- La personnalisation de l'accompagnement

Énoncés structurant l'évaluation
✓ L'établissement met en place un processus d'accueil et d'accompagnement travaillé collectivement, formalisé, accueillant et souple.
✓ Une démarche de personnalisation de l'accompagnement existe.
✓ Elle donne lieu à formalisation pour le jeune accompagné par la prévention spécialisée.

Eléments recueillis et analyse évaluative

1-1 L'accueil physique et téléphonique des publics

La Direction générale de l'association (le « Siège ») et des différents services est ouvert tous les jours ouvrables à des horaires administratifs. Elle exerce une fonction support en direction des équipes. Située à distance de la majorité des territoires, elle n'exerce pas de fonction d'accueil pour les publics sauf au téléphone le cas échéant ou ponctuellement lorsqu'ils ont un rdv précis.

L'accueil personnalisé s'opère dans les locaux d'équipe et sur les téléphones portables dont chaque équipe est dotée.

Le site internet de l'association, en cours d'actualisation au moment de l'évaluation, donne des informations sur l'association et les équipes de prévention spécialisée, mais il n'est pas conçu comme un outil de mise en relation avec les professionnels.

Chaque service dispose d'un compte « instagram » (ou autres) qu'ils activent à leur initiative et selon leur priorité.

1-2 L'accompagnement individuel et la personnalisation de l'accompagnement

Les principes d'intervention de la prévention spécialisée l'affranchissent de l'élaboration d'un processus d'admission stricte et formalisé, s'appuyant sur des outils tels que le livret d'accueil.

Néanmoins, une pratique institutionnelle est engagée à IMAJ afin d'identifier les besoins d'accompagnement dans une perspective de construction d'une stratégie éducative.

Une des finalités du travail éducatif mené par les différentes équipes est la mise en œuvre d'un accompagnement individuel personnalisé et respectueux de la confidentialité. Il s'agit de créer les conditions favorisant la mise en place d'un projet personnel.

L'accompagnement s'inscrit dans la continuité du premier contact que celui-ci s'établisse par le travail de rue ou par un autre canal (scolarité, partenaires). L'éducateur et le jeune élaborent progressivement le projet selon les attentes de chacun et les contraintes qui s'imposent à eux dont les éléments nécessaires sont reportés dans la base de données à l'initiative de l'éducateur.

La situation individuelle du jeune, et son adhésion à l'accompagnement sont les deux points de départ permettant d'établir un projet d'accompagnement. Le projet de service prévoit la désignation d'un référent pour chaque jeune au sein de l'équipe. Sa mise en œuvre est très diversement comprise et déclinée selon les équipes.

Pour les mineurs, une autorisation parentale est systématiquement demandée, avec leur accord, en cas d'activité nécessitant notamment les déplacements (sorties, camps).

Les accompagnements et l'identification des interventions font systématiquement l'objet d'une inscription dans la base de données dans une perspective de traçage de l'activité notamment pour le rapport d'activité et pour les passages de relais entre éducateurs.

1-3 Les conditions du « reporting » sur la base de données

L'accord verbal des jeunes devrait systématiquement être requis au moment d'ouvrir un dossier sur la base de données, mais il n'est pas formalisé par écrit.

La dynamique relationnelle prime dans ce genre de situation mais la formalisation pourrait être plus explicite avec un rappel de l'existence de la base de données sur le site de l'association et dans les locaux d'équipe avec le rappel de la possibilité de la refuser. Le nombre de refus et leurs justifications pourraient d'ailleurs être une source d'information intéressante à travailler dans un cadre effectif de libre adhésion.

Pour rappel, les personnes ont des droits sur leurs données : droit d'accès, de rectification, d'opposition, d'effacement, à la portabilité et à la limitation du traitement. En effet aujourd'hui le cadre de la RGPD (règlement général sur la protection des données) oblige à chaque fois que l'on collecte des données personnelles, de vérifier que l'information comporte les éléments suivants :

- La finalité de la collecte des données (le « pourquoi »)
- Ce qui autorise à traiter ces données (le « fondement juridique »). Il peut s'agir du consentement de la personne concernée, du respect d'une obligation légale qui s'impose à vous
- Qui a accès aux données
- Combien de temps elles seront conservées
- Les modalités selon lesquelles les personnes concernées peuvent exercer leurs droits de regard ou de retrait (par un message sur une adresse email dédiée, par un courrier postal à un service identifié).

Ce cadre d'usage de la BDD prévu dans le cadre départemental n'est pas encore approprié au niveau du terrain.

Synthèse évaluative sur la personnalisation de l'accompagnement

Points forts :

- Des relations personnelles qui s'appuient sur la libre adhésion et la proximité dans la rue, dans les locaux ou à distance avec le téléphone et les réseaux sociaux pour ceux qui les utilisent,
- Des éducateurs habitués à utiliser la base de données pour laisser une trace de leur travail et à se passer plus facilement les relais.

Points à questionner :

- La pratique du « référent » qui est diversement déclinée et comprise par les éducateurs.

Préconisations :

- Permettre aux usagers d'exercer facilement leurs droits de regard sur les informations les concernant en prévoyant une information claire (site, locaux), un formulaire de contact spécifique, un numéro de téléphone ou une adresse de messagerie dédiée.
- Compter les refus d'intégrer la BDD qui ne sont pas des refus d'accompagnement ou envisager des inscriptions sous « pseudo » pour laisser au jeune la liberté de son choix et éviter aux éducateurs de se contenter d'un consentement rapide ou abstrait
- Homogénéiser la stratégie de communication sur internet pour donner une information actualisée et pratique autant sur la Direction générale que sur les équipes.

2- L'offre de services. Les actions mises en place

Enoncés structurant l'évaluation

- ✓ L'établissement est implanté dans les zones d'intervention (territoires) déterminées dans les conventions signées avec ses financeurs.
- ✓ Les actions montées correspondent à des besoins objectivés par un diagnostic des équipes ou de leurs partenaires
- ✓ L'établissement propose un accompagnement global des jeunes.
- ✓ Il articule des temps individuels et collectifs, avec une attention au rythme des jeunes.
- ✓ Les activités sont structurées en partant d'une analyse des besoins, avec un processus de révision régulier, permettant une adaptation aux besoins éducatifs, cohérents avec les ressources,
- ✓ Il propose des activités en interne et des activités tournées vers l'extérieur (s'appuyant sur des partenaires).

Analyse évaluative

Les rapports d'activité donnent une information très détaillée qui permet une lecture à la fois par thématique et par secteur d'intervention.

Nous relevons ici les points qui nous paraissent les plus caractéristiques sur le fonctionnement général de l'établissement.

2-1 La couverture du territoire

Dans le cadre de l'habilitation, les territoires d'intervention sont clairement identifiés par le Conseil départemental dans des conventions partenariales tripartites signées avec chaque commune et l'association, fixant territoires, les objectifs et les modalités de financement.

Les territoires sont à géométrie variable selon les communes et les objectifs et ne se limitent pas aux quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) :

- Commune de Fosses
- Commune de Montmorency
- Commune de Domont (CAPV)
- Commune de Goussainville avec une priorité sur les quartiers « Grandes Bornes élargies », « cottage élargi »
- Commune de Villiers le Bel avec une priorité sur les quartiers de « Puits la Marlière », Derrière les murs de Monseigneur », « La Cerisaie », le Centre ville, « les Carreaux »
- Commune de Garges les Gonesse uniquement sur les quartiers « les Doucettes », et « la Muette », les autres étant attribués à une deuxième association de prévention spécialisée
- Commune de Persan avec une priorité sur les quartiers de « Le Village », « Les Fresnois », et les alentours de la Gare
- Commune de Beaumont sur Oise avec une priorité sur les quartiers de « Le rac », « Boyenval »
- Commune de Bouffémont dans le cadre d'une convention bipartite entre la Commune et l'association

Chaque équipe produit tous les 2 ans un projet d'action éducative (PAE) qui présente de manière complète : la composition de l'équipe, son organisation (temps de travail, réunions internes), le territoire, ses observations, ses objectifs à court terme (travail de rue, accompagnement individuels et collectifs) les actions pour les 11-18 ans, les participations aux instances extérieures et le partenariat sous forme d'une carte.

Construits de manière identique pour en permettre une lecture horizontale le cas échéant ils sont bien fait sur le plan formel même si l'on trouve beaucoup d'éléments similaires d'un PAE à l'autre. Les éléments apportés de natures descriptives plus qu'analytiques, se rapprochent assez souvent d'un rapport d'activité mixé d'éléments de diagnostic de territoire. On ne perçoit pas les difficultés rencontrées qui permettraient de mieux comprendre les stratégies. Sur la base de ce travail conséquent, ils constituent la feuille de route de chaque équipe sur son territoire et doit faciliter l'intégration des nouveaux arrivants.

2-2 Les modalités d'intervention

A partir notamment des éléments collectés avec la BDD, les rapports d'activité en rendent compte de manière très détaillée sans qu'il soit utile de les paraphraser ici.

Les modalités d'intervention présentées ci-dessous sont à des degrés divers communes à toutes les équipes. Elles constituent le référentiel d'action et la culture commune de la prévention spécialisée à IMAJ. Nous les mettons en perspective avec les éléments recueillis dans les entretiens avec les professionnels et les jeunes

2-3 Le travail de rue dans les quartiers

Pour structurer leur intervention dans ce domaine fondamental pour la prévention spécialisée, toutes les équipes programment régulièrement des temps de travail de rue généralement effectués en binômes ou plus rarement par un éducateur seul si l'autre est absent.

Le rapport d'activité rend compte de manière très précise de cette intervention, secteur par secteur, avec des lieux identifiés comme névralgiques sur la base du PAE et du temps consacré par le éducateurs à chaque type de tâche.

Cette rigueur d'organisation est régulièrement chamboulée par les contingences (absences des éducateurs, situations individuelles urgentes, réunions partenariales importantes) et dernièrement le Covid.

Elle est structurante pour l'activité, même si dans plusieurs équipes, les professionnels déplorent de ne pas avoir assez de temps à y consacrer et de s'en servir comme variable d'ajustement dans la gestion des priorités.

Dans les situations d'absence d'éducateurs, ceux qui restent sont absorbés par la « gestion du stock » de situations à traiter et évitent de sortir dans la rue pour ne pas créer un appel d'air pour de nouvelles situations qu'ils n'auraient pas le temps de prendre en compte.

2-4 L'accueil au local

L'accueil au local est une pratique commune à toutes les équipes et certainement un point fort de leur positionnement. Il sert à la fois de point d'ancrage dans les quartiers et de lieu de rencontre avec les jeunes et les familles pour des rdv individuels ou des temps partagés.

Dans cette perspective, le local constitue un outil éducatif de premier ordre dont l'utilité reste sous-estimée dans les rapports d'activité comme dans les PAE ou la BDD.

2-5 La présence sociale sur les réseaux sociaux, la rue numérique

La présence sociale sur les réseaux est hétérogène selon les équipes, les éducateurs, les chefs de service et leur appétence à cette pratique. Elle fait l'objet d'une réflexion poussée dans des groupes de travail ad hoc dont les CR en montrent la richesse. Au moment de l'évaluation, une expérimentation était en cours, articulée avec un groupe de travail départemental transversal avec les autres services de PS.

Il apparaît clairement des pratique innovantes et une maîtrise avancée des outils par certains éducateurs-trices en capacité d'élaborer des stratégies éducatives sur des problématiques lourdes

(harcèlement, prostitution, violences , identité sexuelle), qui dépassent de loin la seule question d'être présent, ou pas, sur les réseaux.

Elle n'est pas forcément partagée par l'ensemble des services, ou à l'intérieur des services, avec le risque d'une « fracture numérique » entre les éducateurs convaincus et les rétifs ou les non initiés. En effet, la pratique est encore très corrélée à la capacité des éducateurs à pouvoir s'y positionner (technicité, disponibilité, actualisation des connaissances).

Chaque équipe dispose d'un compte Instagram© et /ou Snap© pour donner des informations et maintenir la relation avec les publics connus. La première prise de contact par les réseaux sociaux est encore très minoritaire.

Les contacts sur les réseaux sociaux font l'objet d'une observation dans la base de données départementale, mais pas d'analyses poussées (différenciant le nombre de jeunes, le temps passé en échanges distanciels, les contenus abordés) dans le rapport d'activité. Pourtant ils ouvrent de nouveaux espaces d'échange, révèlent un élargissement de la disponibilité des éducateurs qui mérite d'être valorisée mais encadrée, pour professionnaliser cette pratique pour l'instant encore en construction.

2-6 La présence sociale chez les partenaires.

Bien que disposant de locaux propres sur les quartiers, les éducateurs des services sont régulièrement présents chez de nombreux partenaires ce qui augmente sensiblement leur visibilité et leur proximité avec eux.

2-7 La présence sociale dans les évènements de quartier/ le travail avec le milieu

Les éducateurs sont régulièrement présents lors d'évènements collectifs auxquels ils contribuent pour assurer une place aux jeunes en difficulté ou pour contribuer à la qualité de la vie sociale. Cela leur confère une dimension d'acteurs du territoire qui est une des bases de leur reconnaissance et se transfère d'un éducateur à l'autre au gré des nouveaux recrutements. C'est aussi à travers ces actions qu'ils gagnent une légitimité aux yeux des partenaires de l'éducation populaire (centre sociaux, services jeunesse) qui les attendent sur ce champ

2-8 La présence dans les collèges et dans l'environnement scolaire

Les services développent progressivement un travail autour des décrochages scolaires qui peut aller jusqu'à une présence dans les collèges et des actions communes selon la qualité de relations entre les équipes, notamment le chef de service et les responsables d'établissements. Le « *protocole départemental de collaboration prévention spécialisée /éducation nationale, les prérequis d'une bonne collaboration* » signé en septembre 2020 offre un cadre institutionnel qui devrait permettre de lever des freins là où ils existent encore.

L'ensemble des équipes éducatives est mobilisé pour répondre à la problématique scolaire des jeunes qui s'aggrave et que les confinements ont encore accentuée avec la scolarisation à distance ou la difficulté à maîtriser « parcours sup ». A VLB, elle fait même l'objet d'un dispositif d'accueil des collégiens exclus en partenariat étroit avec les trois collèges de la ville (37 jeunes pris en charge en 2021).

Des expériences de ce type très développées par exemple dans le département du Nord qui pourraient être inspirantes ici.

Cette augmentation de l'intervention dans les collèges n'est pas forcément une priorité pour les communes qui attendent davantage les éducateurs sur les espaces publics.

2-8 L'accompagnement individuel

Il concerne de nombreuses thématiques en fonction des situations personnelles des jeunes accompagnés dont la BDD permet d'en relever la diversité : la scolarité, la santé, les addictions, la justice etc.

Certains accompagnements individuels peuvent déboucher sur des informations préoccupantes qui manifestent la place de la prévention spécialisée au sein de la protection de l'enfance. Toujours délicates dans le cadre d'une relation librement consentie, ces démarches font l'objet de l'attention institutionnelle et d'un protocole institutionnel précis.

2-9 Le travail avec les familles

Il constitue également un point fort de l'approche des équipes qui cherchent à créer une alliance éducative avec les parents ou les adultes en situation de parents.

Le rajeunissement des publics renforce cette dimension de soutien à la parentalité. Une mère de famille rencontrée (voir infra) a insisté sur la capacité des professionnels à parler avec les jeunes au moment où c'est difficile pour les parents et à maintenir un lien constructif avec leurs enfants.

2-10 Les actions collectives

Support à la relation éducative, les actions collectives sont aussi un levier important des équipes. Elles font en général l'objet d'un recensement spécifique dans les RA qui en montrent les contenus et l'ampleur allant de quelques unes (par ex : Montmorency) à une vingtaine (par ex : Garges les Gonnasse). Mais certaines équipes ne sont pas en mesure d'en organiser ce qui renvoie aux difficultés dans lesquelles elles sont pour exercer la mission.

2-11 Adaptation à la crise sanitaire de 2020 et 2021

Les équipes éducatives face à la situation sanitaire ont pallié le retrait des services publics (notamment l'école). Elles ont dû s'adapter à la pandémie qui a permis une continuité du service à distance essentiellement et le maintien de la relation avec les publics les plus en difficulté, mais dans le cadre d'une stratégie associative explicite de ne pas exposer les salariés.

2-12 L'articulation avec les missions complémentaires

Les équipes de prévention spécialisée sont bien placées pour orienter des jeunes dans les autres pôles de l'association notamment l'auto école qui répond à un besoin important chez les jeunes.

On peut noter également l'engagement de l'association dans le projet PRIJ pour le + de 16 ans qui a permis la création de postes dédiés, répond à un grand nombre de jeunes mais mobilise aussi beaucoup de temps et d'énergie des éducateurs.

Synthèse évaluative sur l'offre de service.

Points forts :

- Une prévention spécialisée généraliste avec une diversité des actions allant du travail de rue à la participation à des événements collectifs en passant par les loisirs, les chantiers, le « faire avec », les accompagnements individuels et les actions collectives qui concernent tous les éducateurs
- La part importante du travail autour des questions scolaires qui correspond non seulement à la demande du CD95 mais aussi à celle des publics. Celle-ci a été renforcée par la crise sanitaire avec les difficultés générées par l'enseignement à distance et « parcours sup »
- Une capacité à faire vivre des locaux polyvalents et conviviaux dans chacun des secteurs
- « L'aller vers » sur les réseaux sociaux de certains éducateurs qui complète « l'aller vers » physique
- Une bonne visibilité du détail de l'action dans les rapports d'activité avec l'exploitation de la BDD
- La capacité d'adaptation à la crise sanitaire pour rester en relation avec les publics
- L'articulation de la mission prévention spécialisée confiée par la protection de l'enfance du CD95 avec les activités connexes comme le PRIJ sur les + de 16 ans ou les autres pôles de l'association

Points à questionner :

- Le style descriptif des rapports d'activité qui malgré l'effort accompli écrase la vitalité des actions et des approches éducatives
- Gérer les priorités dans les petites équipes entre les enjeux autour de la scolarité portés par le Conseil départemental et autour des espaces publics portés par les mairies qui peuvent entrer en tension s'ils ne sont pas régulés

Préconisations :

- Continuer à professionnaliser les pratiques de présence sur les réseaux sociaux (statut des informations échangées, responsabilité) pour l'intégrer dans la culture professionnelle de tous les éducateurs
- Repérer le temps travail sur les réseaux sociaux à côté des autres temps de travail dans la BDD
- Maintenir la dynamique des actions collectives qui permet de rajeunir les publics. Et qui correspond à un besoin pour des enfants et des jeunes « confinés » dans les quartiers sans autre possibilité de changer d'horizons, leur fait connaître des expériences de socialisation et

élargit le champ d'observation des éducateurs

- Valoriser le travail au local d'équipe comme un outil de la prévention spécialisée et pas seulement comme un élément support.

3- La parole de 27 jeunes et d'un parent rencontrés

L'échange avec les personnes utilisatrices du service constitue un élément important dans l'évaluation. Même si la démarche a de nombreuses limites (nombre limité de personnes / personnes volontaires pour l'échange / représentativité qu'on ne peut pas déterminer), elle permet d'illustrer comment, l'action est perçue et appréciée par les bénéficiaires.

Les équipes se sont toutes mobilisées pour organiser les entretiens qui ont pu être réalisés grâce à leur implication dans les différents locaux d'équipe. Qu'elles en soient ici remerciées.

Au total, nous avons pu échanger avec 27 jeunes issus de tous les services et une mère de famille :

Jawed (21 ans), Enzo (22 ans), Kenza (22 ans), Mohamed (20ans), Kelly (15 ans), Nadia (17 ans) et Djaybril (17ans), Maeva (16 ans), Ambre (16 ans) et Foued (15 ans), Lassana (21 ans), Momou (26 ans), Alex (19 ans), Rochdi (19 ans), Yaco (19 ans), Ibrahim (23 ans), Esdras (14 ans), Habiba (18 ans), Guimba (21 ans), Ada par téléphone (22 ans), Asmaa par téléphone (20 ans), Alizé (13 ans), Medhi (19 ans), Nafez (22 ans), Angelo (21 ans), Axel (14 ans), Brian (18 ans), Zaina (45 ans).

Souvent les usagers rencontrés connaissaient les éducateurs depuis plusieurs années. Le fait de pouvoir se déplacer et d'accepter de rencontrer un « évaluateur » inconnu est un biais dont il faut tenir compte. De la même manière nous recueillons ici des points de vue de jeunes qui sont inscrits dans la relation avec les éducateurs, il est compliqué de rencontrer ceux qui auraient été déçus, bien qu'ils existent aussi.

Les entretiens auraient pu être plus nombreux mais ils nous semblent bien révélateurs de la relation vue du côté de l'utilisateur à laquelle nous sommes attachés.

Au risque d'être long, nous livrons un « verbatim » des discussions au plus près de la parole échangée. Elle permet à l'évaluation de faire entendre les jeunes comme ils vivent la relation avec les éducateurs.

L'origine de la rencontre	<i>« Je les ai rencontrés quand j'étais harcelée au collège et j'ai continué parce que j'ai eu confiance » « je suis venu avec un copain qui les connaissait déjà » « il m'ont aidé à trouver un patron pour mon apprentissage, sinon c'était foutu ; Ils m'ont rendu un service en vrai » « je suis venu par les chantiers pour passer le permis. Puis ils m'ont fait d'autres propositions. J'ai vécu des super expériences grâce à eux » « Je les ai vu dans leur ronde. Je voyais qu'ils parlaient à des jeunes que je connaissais » « elle connaissait ma mère » « c'est le point jeune qui m'a dit de venir. J'ai bien aimé, je suis revenu » « On a fait un séjour à Amiens. C'est comme Notre Dame de Paris mais à Amiens » « c'est la mission locale qui m'a envoyée. J'ai craqué, j'ai pleuré, j'en pouvais plus, ils m'ont aidée » « l'éducateur était dans la rue, il proposait une sortie. J'ai complété le groupe » « ils m'ont inscrit à la mission locale, j'avais droit à un truc que je ne savais pas »</i>
----------------------------------	---

	« c'est l'AS scolaire qui m'a envoyé » « au début avec son look, on pensait que c'était un baqueux. Et j'ai vu qu'il connaissait d'autres jeunes. Dans la cité ça parle » « on trainait dehors, ils sont venus nous parler » « c'est ma mère qui m'a dit de venir, j'aimais pas mon école, j'aimais pas ma filière. Il fallait trouver une solution »
Les points valorisés	« elle est venue au tribunal. Elle m'a aidé à ne pas aller en prison. Les juges ont vu que je n'étais pas seul dans mes galères » « ils savent rentrer dans toutes les histoires des gens. Ça doit leur prendre la tête » « j'arrive à lire les lettres mais pas à les comprendre, alors je viens » « ils n'ont rien dit sur moi alors qu'ils savaient » « ils m'aident et ils ne font pas de commentaires » « j'aime bien ce côté pas amical mais qui met à l'aise » « j'étais au Club ado, ils sont passés et ils nous laissés leur carte » « mes problèmes pour la rixe, ils en ont parlé à personne » « ils acceptent que je dise que j'ai besoin de me battre » « on peut venir même quand ça va bien, on n'est pas obligé d'aller mal » « j'avais besoin de changer de vie mais je ne le savais pas. Elle le savait » « ils savent écouter des choses qui font pleurer » « ça rassure ma mère que je vois les éducateurs » « Si tu as une déception, tu passes au local, c'est du + » « ils nous motivent. Ils ne nous lâchent pas, Ils prennent de nos nouvelles. Ils s'intéressent à nous » « on se parle bien » « ils m'ont vu évoluer. Ils sont stimulants. Ils ouvrent les discussions » « S'ils n'étaient pas utiles, personne ne viendrait » « grâce aux chantiers j'ai pu payer mes amendes » « Ils connaissent mes parents, mais ils ne leur parlent pas si je ne leur ai pas demandé » « la situation avec mes parents était très dure, j'avais personne pour en parler » « on parle aussi de la vie » « on vient se poser avec mes amies. Le local est tranquille, des fois, ils privatisent la pièce pour nous » « c'est comme des parents mais qui disent des choses » « j'ai des problèmes d'élocution. Tout le monde me dit qu'il faut articuler, mais je ne sais pas comment on fait pour articuler. Elle a cherché avec moi » « ils savent nous mettre en confiance » « j'ai conseillé à une amie de venir pour son harcèlement parce qu'elle ne voulait pas que ses parents soient au courant » « au collège, j'étais exclue, ils m'ont aidée » « ils sont dans les endroits où il y a des jeunes. On voit que ça les intéresse » « je leur demande tout ce que je ne sais pas » « sur internet ils mettent des photos des sorties. Ça rassure les parents » « ils ont su me faire changer de lycée. C'était mal parti » « ils m'aident pour mon avocat. Je ne sais pas ce qu'il faut faire »

	« ils nous appellent pour faire un groupe » « ici c'est comme le PIJ en calme » « ils me prennent comme je suis » « je devais voir un psy, ils m'ont rassurée » « je suis allé avec eux à Honfleur, je n'y serais jamais allé sinon. J'ai pas d'autres occasion » « ils savent ce qu'on vit » « j'ai conseillé à mon frère, il vient. J'espère que ça va le calmer » « elle m'envoie des messages. Ça montre qu'elle pense à moi » « c'est facile de venir. On n'a pas peur de revenir » « quand je leur ai dit un truc, je n'ai jamais entendu quelqu'un me le redire. Ils savent garder » « quand j'appelle, ils rappellent. Il y a toujours une réponse » « elle est venue à la maison et elle a vu » « l'éducatrice d'avant a laissé des notes sur moi. Ils me prennent au sérieux » « ici on parle mais c'est pas BFM, ils savent être discrets » « elle sait des choses que même ma sœur ne sait pas. Parce qu'elle ne pourrait pas accepter que j'ai vécu ça » « avec les éducateurs je n'ai pas à gérer les conséquences relationnelles de ce que je dis, ça libère » « avec eux ça a bien glissé. Je leur ai dit que j'aimais écouter Aznavour » « des fois je passe 4/jour. Même si je le soûle, il me reçoit » « le code, je comptais l'acheter. Il m'a dit de le passer » « Je leur dis des choses que je ne dis pas à mes parents » « lui et son ordinateur, c'est la même personne. Il est trop fort » « à 18 ans ma mère m'a lâché. C'était pas facile » « ils viennent vers moi quand je ne viens pas parce que c'est très compliqué dans ma vie » « des fois, je viens pas trop pour les laisser travailler »
Mère de famille	« j'ai eu plusieurs enfants qui sont passés ici (4). Chacun a eu son éducateur. Ils lui disaient ce qu'ils ne me disaient pas, ça me tranquillisait qu'ils puissent parler à quelqu'un. Surtout quand ils sont ados et que c'est dur. Je ne suis pas tranquille avec mes enfants et je n'ai pas de relation avec d'autres parents. Je ne veux pas me faire remarquer. Avec les éducateurs, c'est pas pareil, on n'est pas en concurrence » »
Les remarques	« même s'ils sont sur Insta ou Snap, il faut qu'ils améliorent leur visibilité. Les jeunes ne les connaissent pas assez » « ils sont souvent en réunion, il faut prendre RDV » « je suis tout le temps sur insta alors je regarde ce qu'ils mettent. C'est logique » « j'avais pas trop la foi pour me déplacer pour le boulot. Il m'a motivé » « les jeunes qui les connaissent pas ils croient que c'est comme à la mission locale » « 50% du temps quand on appelle ils sont pas là. C'est énervant, on dirait qu'ils vendent du shit tellement ils sont occupés » « j'aimerais aller en Normandie »

On ne peut rien généraliser à partir de ces discussions, même avec vingt-huit personnes, sinon dire qu'à partir du moment où l'on installe une relation d'échange, l'expression des usagers arrive. Comme on le voit, la parole est apparue libre et dessine un contour assez précis de l'utilité des éducateurs. Les propos recueillis témoignent d'effets positifs du travail de prévention spécialisée. Plusieurs points retiennent l'attention :

Le contact initial s'établit de multiples manières : « c'est l'AS scolaire », « c'est ma mère », « dans le rue ». Les témoignages évoquent une mise en relation :

- sur un prétexte : sortie, activité
- par le bouche à oreille qui marche d'autant mieux si c'est avec un proche
- sur un problème à résoudre (harcèlement, orientation scolaire, apprentissage, stages)

L'accompagnement s'appuie sur des temps partagés, notamment des activités avec les plus jeunes qui leur permettent de sortir du quartier, de voir et de vivre autre chose, « d'aller à Amiens ».

La confiance qui s'établit au fil du temps favorise l'approfondissement des échanges « je leur ai dit des choses que ma famille ne sait pas » La notion souvent abstraite de respect de l'anonymat trouve ici des applications très concrètes « *ils savaient* »

Sont particulièrement appréciés la disponibilité et la réactivité « *ils rappellent toujours* ». Les éducateurs n'attendent pas, ils relancent et prennent des nouvelles « ils s'intéressent à nous ». On voit que les réseaux ne sont pas absents de la relation même par ceux qui peuvent passer 4/jour.

De manière générale on peut remarquer l'importance du local comme lieu de la rencontre avec les éducateurs et avec d'autres jeunes et la continuité de la relation des jeunes avec les éducateurs qui se sont succédés sur les postes. Cette capacité de transfert de la relation est un point positif dans une contexte où le turn-over est un problème récurrent

Pour la mère de famille :

Elle met l'accent sur la capacité des éducateurs-trices à parler avec les adolescents, quand les parents n'y arrivent pas ou plus et la recherche d'alliance dans un contexte social d'isolement.

Synthèse évaluative à partir de la parole des usagers

Points forts :

- L'appréciation positive des usagers qui valorisent : la disponibilité, l'écoute, le respect, la reconnaissance, la réactivité, l'efficacité, la confiance, la proximité des éducateurs,
- Le rôle des activités et du bouche à oreille comme levier de mise en mouvement de la relation
- Le rôle du local comme point d'appui et de rencontre
- La discrétion comme une condition essentielle de la confiance
- Les différentes dimensions de la relation d'aide qui peuvent prendre des formes multiples (travailler son élocution, comprendre les courriers qu'on sait pourtant lire)

Préconisations :

- Continuer à proposer des actions collectives pour intéresser les jeunes et leur permettre de sortir en groupe de leur environnement habituel
- Maintenir la fonction d'accueil et de convivialité aux locaux afin qu'ils soient un outil de la relation et pas seulement le bureau des éducateurs
- Maintenir de la disponibilité pour être réactifs aux demandes

4- Le fonctionnement et l'organisation

Enoncés structurants l'évaluation

- ✓ L'établissement dispose d'un projet actualisé et cohérent
- ✓ Il a mis en place des réunions de travail et de régulation, outils de suivi, de facilitation de la cohérence, de relais et d'évaluation
- ✓ L'existence de processus de mutualisation et de travail commun entre équipes
- ✓ L'existence d'outils de présentation et d'information sur l'action

Analyse évaluative

4-1 Les projets de service et le projet d'établissement

Chaque service territorial dispose d'un Projet d'Action Educative détaillé (voir supra) qui contient des éléments transversaux. Mais l'établissement ne dispose pas d'un projet d'établissement pour l'ensemble de l'action de prévention spécialisée.

Les conditions sont réunies après l'évaluation interne, l'évaluation externe et la mise en place d'une nouvelle organisation pour élaborer ce projet d'établissement d'ensemble à portée institutionnelle plus qu'opérationnelle.

4-2 Les réunions de travail

L'architecture des réunions est la même dans tous les services et présentée de manière identique dans chaque rapport d'activité et chaque PAE que nous reprenons ci-dessous

La réunion d'équipe hebdomadaire

Animée par le chef de service, elle réunit les éducateurs intervenant sur le même territoire. Elle permet d'aborder l'ensemble des questions relevant de l'organisation fonctionnelle du service : identification des temps forts de la semaine, organisation de l'intervention des éducateurs (travail de rue), permanence au sein des locaux, transmission d'informations importantes relatives aux quartiers. élaboration des projets

La réunion hebdomadaire des « suivis éducatifs »

Animée le chef de service, elle permet de faire le point sur les situations les plus « sensibles ». Elle vise à identifier les pistes à explorer et à pouvoir prendre en équipe un certain recul vis-à-vis des situations les plus délicates.

Ces deux réunions hebdomadaires constituent la structure de base de chaque équipe. Son socle à la fois opérationnel et institutionnel de proximité.

Chacun s'accorde sur leur importance et leur utilité qui se mesurent facilement dès qu'un chef de service est absent sur une longue période malgré le remplacement effectué autant que faire se peut par l'attaché de direction.

Le groupe mensuel d'analyse des pratiques (GAP)

Chaque équipe dispose d'un temps dédié, obligatoire et sans présence hiérarchique, permettant une prise de recul réflexive sur ses pratiques animé par un sociologue mettant l'accent sur les logiques de groupe et sur la compréhension des territoires. Dans le cadre, un focus est réalisé sur la pratique du travail de rue.

Ces GAP souvent communs à plusieurs équipes permettent une transversalité appréciée par les participants.

Les chefs de service disposent également d'un GAP avec le même intervenant

Au moment de l'évaluation ces GAP « sociologiques » ne semblent plus correspondre aux besoins des éducateurs qui attendent plus un étayage psychologique à propos des publics qui les questionnent parfois fortement par leurs problématiques et leurs comportements.

Ils ne semblent plus répondre non plus aux besoins des cadres qui sont confrontés à des problèmes de management et de régulations de proximité.

Les groupes d'analyses sociologiques pourraient être conservés pour les éducateurs nouveaux ayant besoin d'une mise en culture des logiques de quartier avec une fréquence moindre

Des groupes d'analyse de la pratique à dimension psychologique plus en phase avec les besoins actuels donneraient un nouveau souffle aux éducateurs éprouvés par les situations qu'ils rencontrent.

Un groupe d'analyse de la pratique managériale pourrait être mis en place pour les chefs de service

La réunion bimestrielle avec la Direction générale

Afin d'assurer un lien direct entre la Direction générale et les équipes de prévention spécialisée, ces réunions étaient organisées avant la crise sanitaire au sein des locaux de chaque service. Fortement appréciées leur suspension n'est pas sans effet sur les régulations et la cohésion d'ensemble de l'établissement. Elles devraient se remettre en place dans le cadre de la nouvelle organisation qui comprend maintenant un Directeur général-adjoint en plus de l'attachée de Direction à la prévention spécialisée pour adapter l'organisation au développement de l'association.

La réunion des chefs de service

Animée par l'adjoint de direction à la prévention spécialisée, la régularité de cette réunion a été mise à mal par la crise sanitaire, les changements et les absences pour formation de plusieurs personnes.

Cette instance est à reconstruire au moment de l'évaluation. D'importance névralgique pour la coordination opérationnelle et institutionnelle, sa remise en route devrait permettre :

- Une meilleure transversalité,
- La circulation maîtrisée des informations institutionnelles (pour éviter l'effet « radio IMAJ ») comme les incidents connus par une équipe sur un séjour (rixes entre jeunes)
- L'élaboration de stratégies concernant les enjeux transversaux comme le PRIJ, les séjours (VVV), les projets FIPDR, la gestion des périodes de ramadan, l'accueil des nouveaux salariés, le positionnement sur les réseaux sociaux et le retour sur l'expérimentation en cours, la gestion des absences des autres chefs de service, la gestion des astreintes, etc.

Le Directeur général y participe une fois sur trois.

Le Co Dir

Il réunit 1/3 semaines le Directeur général et l'ensemble des cadres. Il est bien repéré par tous, comme l'instance de pilotage opérationnelle de l'association.

La réunion de l'équipe administrative.

Elle rassemble chaque semaine l'ensemble des postes administratifs et comptables sous l'autorité de l'attachée de direction administrative cadre la plus présente en continu à la Direction générale.

Les personnels administratifs sont en général conviés aux réunions générales tournées vers les questions éducatives ou institutionnelles.

La dimension d'équipe entre ces postes aux contenus spécifiques est produite par l'interdépendance des tâches entre les postes et l'unité de lieu, la Direction générale, qui facilite les relations entre les personnels et avec les différents professionnels des équipes quand ils s'y rendent (notamment à salle de convivialité pour les repas).

La gestion de l'urgence des éducateurs (pour les séjours, les dossiers, les véhicules) est la principale difficulté rencontrée qui pourrait utilement être abordée dans le cadre de la réunion des chefs de service.

Les personnels de la Direction générale disposent également d'un téléphone mobile professionnel commun pour faciliter le travail en distanciel (1/semaine)

On note que l'équipe administrative exprime un sentiment d'appartenance à l'institution (« on sait qu'on fait partie de la même maison ») malgré des anciennetés et des statuts divers.

La réunion générale (2/an)

La réunion générale permettait avant la crise sanitaire de réunir dans un même lieu l'ensemble des professionnels de l'association. Animée par le Directeur général, cette instance avait pour objectif principal d'informer l'ensemble du personnel des évolutions, des orientations associatives, de permettre aux équipes d'exprimer leurs points de vue ou difficultés.

Fortement appréciée, elle créait un sentiment d'appartenance exprimé par tous ceux qui y ont participé.

Commentaires sur les réunions de travail

L'architecture générale des réunions nous paraît suffisante et conforme à ce qu'on trouve dans les organisations similaires du secteur.

Leur nombre ou leur durée ne peuvent pas être augmentés au risque de saturer les agendas, notamment ceux des cadres éducatifs qui sont sur-sollicités. Dans cette configuration, chaque éducateur a l'occasion de rencontrer ses pairs et ses cadres à des échéances régulières et dans différentes géométries institutionnelles qui offrent de multiples possibilités d'échange et de partage.

Néanmoins cette organisation reste parfois théorique. Sur le plan de la mise en œuvre, on observe :

- L'organisation ancienne, percutée perpendiculairement par la crise sanitaire et le développement de l'association a mis à mal la disponibilité des cadres et leur capacité à entretenir des relations de proximité dans la durée. Dans ce contexte où l'énergie est essentiellement consommée à réagir, l'organisation n'est plus assez structurante et produit elle-même une surchauffe fatigante pour tous,
- Une culture « IMAJ » et un sentiment d'appartenance qui fait qu'IMAJ n'est pas une fédération d'équipes ni un « porte avion institutionnel » où les services ne viendraient que se ravitailler en temps que de besoin,
- La perception par la très grande majorité des professionnels de tous les niveaux d'une association bienveillante, à l'écoute des problèmes des salariés et favorable aux échanges entre salariés.

Les outils de présentation et d'information sur l'action

Chaque service produit un rapport d'activité complet et lisible élaboré à partir de la base de données et de son PAE (voir supra).

De manière transversale de nombreuses « fiches projet » de qualité (sur les outils numériques et les réseaux sociaux par exemple) sont également produites. Fruit d'un travail important elles permettent la capitalisation des réflexions mais faute de portage institutionnel, elles sont sous employées dans les réflexions d'équipe qui n'y font que rarement référence.

L'association dispose d'un site Internet qui a besoin d'être redynamisé. Elle ne dispose pas d'un réseau intranet qui serait approprié dans une configuration aussi polycentrique et permettrait à chaque professionnel de consulter ou de déposer les informations qu'il juge utiles.

Synthèse évaluative sur l'organisation et le fonctionnement

Points forts :

- Une architecture structurée et diversifiée de réunions avec des instances bien repérées qui évite l'isolement des professionnels
- Une présence de proximité des chefs de service qui est perçue comme un soutien et donne du corps à la dimension d'équipe essentielle en prévention spécialisée
- Un sentiment d'appartenance à l'institution fondé sur une culture IMAJ
- La perception d'une institution bienveillante qui est à l'écoute de ses professionnels et de leurs projets

Points à questionner :

- L'utilité d'un réseau intranet pour favoriser les transmissions d'informations montantes et descendantes

Préconisations :

- Travailler le projet d'établissement d'ensemble de la prévention spécialisée qui intègre les conclusions de l'évaluation interne et externe dans une perspective de plan d'amélioration continue de la qualité
- Renouveler les GAP pour répondre aux nouveaux besoins des salariés
- Repenser les sites internet (Direction générale, services) en phase avec l'actualité et la vie de l'institution

5- L'inscription dans l'environnement et le partenariat

Énoncés structurants l'évaluation

- ✓ Le service développe des liens avec les acteurs des territoires
- ✓ Il participe à des dynamiques locales et à des réseaux d'acteurs spécialisés
- ✓ Il veille à la complémentarité et la subsidiarité du travail mené avec les autres intervenants du territoire.

Éléments recueillis et analyse évaluative

Dix huit partenaires de tous horizons entendus pour l'évaluation externe

Les entretiens conduits par téléphone dans le cadre de l'évaluation externe en mai et juin 2022 permettent d'éclairer plus précisément la nature des relations partenariales de l'établissement avec son environnement.

Le choix des interlocuteurs (qu'ils soient remerciés ici pour leur contribution) s'est effectué sur la base d'une liste dressée conjointement entre l'établissement et l'évaluateur. Le nombre de personnes sollicitées était plus élevé, toutes n'ont pas répondu mais le nombre de réponses permet d'avoir un point de vue diversifié sur les relations d'IMAJ avec son environnement.

Les points de vue retranscrits sont regroupés par territoire pour être intelligibles. Ils n'engagent que l'évaluateur qui les a transcrits.

Territoire	Noms	Services/Fonctions
Fosses	1. Pierre BARROS	Maire
	2. Camille GICQUELET	Service jeunesse
	3. Nicolas MAUGAN	Lycée Baudelaire, professeur référent décrochage

VLB	4. Jean Louis MARSAC	Maire
	5. Marilyn COLLIN	Directrice de l'éducation et de la jeunesse
Garges les G	6. Nicolas DEREAC	DGA
	7. Yannick PERAN Mme CHERRY	Principal Collège Henri Wallon CPE collège Henri Wallon
	8. Jean Luc COHL	Directeur Centre social associatif des Doucettes
Persan	9. Morgane DESPONDS	Directrice MJC
Domont	10. Sophia GHAMRY	CIP Mission locale
Montmorency	11. M. POTREL	Directeur Mission locale
Bouffémont	12. Eric PARIS	Principal Collège Léonard de Vinci
	13. Mme PETITJEAN	Directrice Centre social Eiffel/CCAS
	14. Annie HOUELINE	SSD assistante sociale CD95
Goussainville	15. Christine VULCAIN	Chargée du développement social 1001 vies habitat
Transversal	16. Emeline VIDOT	Coordinatrice PRIJ. Mission locale VO Est
	17. Nathalie BAUGUIL	Mission insertion pays de France. DVS CD 95
	18. Vanessa SARRON	DRJSPS. CD 95

5-1 Fosses

Monsieur BARROS. Maire de Fosses	
Les points d'appui	Ils font ce qu'on attendait d'eux quand on est allé les chercher connaître els jeunes en difficultés avec lesquels on ne sait pas faire Ils sont bien repérés dans leur métier et j'ai bien compris et accepté la séparation des rôles nécessaire à ce qu'ils font. Sinon les jeunes vont se détourner d'eux. Ce n'est pas un service de renseignement. Les éducateurs de terrain ne sont pas livrés à eux-mêmes, ils sont supervisés par une organisation professionnelle Leurs alertes sont toujours pertinentes, ils apportent du qualitatif sur des sujets sensibles
Les points de tensions	Le turn-over les met en pression et nous aussi. Surtout en ce moment. Ils font ce qu'ils peuvent mais c'est une difficulté
Les interrogations	On ne voit pas toujours ce qu'ils font sur le territoire mais on n'a pas d'inquiétude. En cas de problème on leur demande. On craint toujours que l'éducation de rue fasse les frais d'économies
Les attentes	Qu'ils parviennent à maintenir une continuité de l'intervention sur la ville Qu'ils continuent à contribuer à la compréhension des jeunes qu'on ne comprend pas

CAMILLE GICQUELET. Service jeunesse	
Les points d'appui	Le partenariat est bien ancré, ça fonctionne bien. On se voit 1/mois sur les projets et les situations problèmes, plus les échanges informels réguliers et quand ils font du travail de rue Nos métiers sont poreux mais on a bien repérés nos missions respectives

	On se voit en plus : au PRIJ et avec les établissements scolaires (violences scolaires, éco citoyenneté) Elles (les deux éducatrices) font aussi du collectif, ça élargit l'offre pour les publics Elles sont repérées et sont faciles d'accès Si on veut de l'information sur IMAJ, on leur demande et on l'a. Ils rendent compte assez facilement à la collectivité sans entrer dans les détails de la vie des gens, ça nous suffit.
Les attentes	On attend les résultats du PRIJ pour voir ce qu'on fait après

Nicolas. MAUGAN. Lycée Baudelaire, professeur référent décrochage	
Les points d'appui	L'équipe d'IMAJ a compris les enjeux scolaires. Elle intervient pour remobiliser les élèves absenteïstes (sur 7 élèves, 6 ont eu le bac : ça marche) Ils proposent des chantiers éducatifs qu'on ne pourrait pas faire sans eux C'est notre partenaire primordial. Ils sont réactifs, ils s'adaptent aux situations atypiques On a un groupe « whatsapp » avec eux pour faire vite Ils nous donnent des nouvelles d'élèves qui sont sortis, on voit qu'ils continuent avec eux, ça rassure
Les attentes	Des liens plus étroits sur les jeunes les plus en difficulté Maintenir notre socle de travail en commun

5-2 Domont

Sophia GHAMRY. CIP Mission locale	
Les points d'appui	Quand je suis arrivée on m'a tout de suite parlé d'IMAJ Ils nous contactent pour des jeunes qui ne nous connaissent pas ou qui ne veulent pas venir On voit dans les réunions partenariales qu'ils ont une place reconnue ; Ils ont préparé, ils font le CR On voit qu'ils connaissent les jeunes en difficulté, ils se tutoient, ils connaissent des détails Ils parviennent à obtenir la confiance de jeunes pas faciles Ils ont continué à suivre un jeune qui a déménagé sur Argenteuil, nous on ne peut pas le faire C'est un point d'appui pour les jeunes en difficulté. Ils font du global et du personnalisé. Ils nous font gagner beaucoup de temps sur les situations compliquées.
Les attentes	Leur participation aux ateliers collectifs

5-3 Garges-lès-Gonesse

Nicolas DEREAC. DGA	
Les points d'appui	Quand ils ont remporté l'AAP en 2017 pour venir sur la ville les choses se sont bien engagées sur le terrain et dans le partenariat.
Les points de tensions	La dynamique initiale s'est essouffée avec le turn-over et l'incapacité à être présents sur les deux quartiers de manière continue. On a connu un gros trou d'air avec IMAJ On ne les voit pas assez dans la rue et ils fonctionnent trop avec des horaires de bureau. Les difficultés de la ville pour payer sa quote-part (20%) on crée un conflit violent avec leur Directeur général. Pourtant la règle de non financement

	direct des 20% de la Ville avait été claire. Mais ils ont encore 80% du Conseil départemental qui depuis leur arrivée est suffisant puisque l'équipe était incomplète.
Les interrogations	On s'interroge sur la pertinence d'avoir deux associations de prévention sur la commune. Avoir une seule association pourrait peut-être permettre l'équilibre de présence dans les quartiers.
Les attentes	Qu'ils soient plus présents dans l'espace public avec les jeunes qui « tiennent les murs ». Avoir plus de souplesse dans le fonctionnement

Yannick PERAN. Principal Collège Henri Wallon	
Les points d'appui	On fait le point régulièrement tous les 2 mois. Ils viennent au GPDS, ils peuvent venir aux conseils de discipline si c'est pertinent, on élabore des stratégies pour les élèves en difficulté Notre relation de confiance est fondée sur la libre adhésion. On fait les choses si on sent que c'est utile pour la continuité éducative. Ils peuvent venir au pied levé, c'est parfois déterminant Les jeunes qui posent des difficultés au collège soit ils les connaissent déjà soit ils se débrouillent pour avoir des informations qu'on n'a pas, soit ils les repèrent « en rue » (<i>« comme ils disent »</i>)
Les points de tensions	Leurs difficultés de recrutement.
Les interrogations	On a deux associations de prévention, ça renforce les clivages entre quartiers
Les attentes	On n'a pas eu de contact avec cette équipe pendant des années, c'est l'arrivée du nouveau chef de service qui a tout changé

Jean Luc COHL. Directeur Centre social associatif des Doucettes	
Les points d'appui	C'est un partenariat ancien qui a vu passer beaucoup de professionnels avec des hauts et des bas. La phase actuelle est plutôt bonne depuis 2,5 ans. Notre partenariat consiste à : - Faire des animations en commun, - Mutualiser nos moyens de manière ponctuelle pour faire face au pic de demandes (locaux, matériel) sur la base de conventions claires - Echanger sur les situations des jeunes qui vont mal Ils sont très présents à la coordination de quartier On identifie bien ce qu'ils font et on a des stratégies communes sur des AAP
Les points de tensions	Le turn-over des éducateurs qui fragilise les projets Ils ne sont pas nombreux, ils sont obligés de se répartir sur les 2 quartiers, c'est toujours compliqué L'amalgame avec les médiateurs embauchés par la commune On ne sait jamais s'ils sont là (absence)
Les attentes	Ils ont une reconquête du territoire à réussir On a besoin d'eux, il y a une forte demande, il faut du monde pour répondre

5-4 Villiers le Bel

Jean Louis MARSAC. Maire	
Les points d'appui	Notre ville est compliquée on a besoin de toutes les compétences pour y arriver. Ils sont parfaitement intégrés dans le dispositif communal. La police ne peut pas et ne doit pas tout faire : il faut des personnes qui

	tendent la main aux jeunes Il y a une activité et une visibilité de ce qu'ils font même si ça reste dans la discrétion C'est une association dynamique qui monte des projets et trouve des financements pour toutes sortes d'actions (auto école, ressourcerie) je leur fais confiance Ils répondent présents quand je les sollicite.
Les points de tensions	On est dans une lente dégradation des relations avec le CD95 autour de cette intervention Leur turn-over déstabilise l'intervention en permanence

Marilyn COLLIN. Directrice de l'éducation et de la jeunesse

Les points d'appui	IMAJ est un partenaire important sur les questions de jeunesse mais ils interviennent aussi sur l'insertion (formation, job d'été) et la prévention santé dans les collèges. Ils contribuent à beaucoup d'actions C'est l'association avec laquelle on travaille le mieux, ils sont professionnels Ils ont beaucoup contribué au projet jeunesse de territoire qu'on vient de terminer Ils sont avec les jeunes qui sont en défiance vis-à-vis de nous c'est important On compte sur eux
Les points de tensions	Ils sont en grosses difficultés de recrutement mais on les comprend nous aussi, mais ça freine beaucoup l'action

5-5 Persan

Morgane DESPONDS. Directrice MJC

Les points d'appui	Ils montent des actions (chantiers) ou des actions (tous citoyens) avec nous. Ils sont dans la boucle de tous les projets partenariaux Ils sont toujours intéressés On oriente les jeunes vers eux, c'est un plus pour la continuité éducative
Les points de tensions	Ils ne sont pas assez nombreux et ils recrutent tout le temps (on voit passer les annonces)
Les attentes	Mieux structurer nos actions communes et nos projets

5-6 Montmorency

M. POTREL. Directeur Mission locale

Les points d'appui	Pour nous IMAJ est un tout avec la prévention spécialisée et les autres services, c'est cohérent pour les publics Nos conseillers sont territorialisés, les éducateurs apportent un plus avec leur connaissance des contextes Ils nous orientent des jeunes qui ne viennent pas seuls On monte des actions de sensibilisation avec eux, ça marche bien
Les points de tensions	Les difficultés de recrutement chez les éducateurs de terrain La priorité sur les 12/13 ans alors que les jeunes adultes sont sans solution
Les interrogations	Les élus estiment ne pas les voir assez
Les attentes	Qu'ils puissent monter dans les âges des publics Qu'on puisse se poser avec les cadres régulièrement

5-7 Bouffémont

Eric. PARIS. Principal Collège Léonard de Vinci

Les Points d'appui	Notre partenariat autour des exclusions temporaires qui existe depuis plusieurs années et qu'on a consolidé pour prévenir l'exclusion Les éducateurs viennent au GPDS (seuls invités extérieurs), aux commissions
---------------------------	---

	éducatives, et ils sont présents à disposition des élèves pendant la récréation du vendredi matin On a de bonnes relations, on échange en confiance Ils peuvent dire aux élèves des choses qu'on ne peut pas dire, et les élèves leur disent des choses qu'on ne sait pas (un élève qui ne mangeait pas), c'est complémentaire On favorise aussi les temps informels pour travailler sur les signaux faibles Ils sont indispensables pour les élèves en difficulté. Je continue de travailler avec eux parce que ça marche
Les points de tensions	Très compliqué de travailler et d'installer la confiance avec des équipes qui bougent
Les interrogations	J'aides expériences antérieures avec d'autres équipes de prévention qui étaient décevantes.
Les attentes	Que ça continue dans cet état d'esprit

Mme PETITJEAN. Directrice Centre social Eiffel/CCAS	
Les points d'appui	Ils font appel à nous facilement pour leurs publics mais de manière ponctuelle Ils montent des projets collectifs avec le référent jeunesse (CM2, exclus du collège)
Les points de tensions	Ils ne sont que deux, c'est trop peu et ça ne permet pas de faire des projets pour l'été.
Les interrogations	Les partenariats dépendent beaucoup des éducateurs et des chefs de service ; souvent il faut redémarrer à zéro
Les attentes	Eviter de s'enfermer dans leur mission Concevoir une équipe en réseau (quand il n'y a qu'une personne, ce qui arrive souvent) pour qu'ils travaillent plus en binôme avec d'autres professionnels sur la ville

Annie HOUDLINE. Assistante sociale SSD	
Les Points d'appui	Ils connaissent les jeunes dont les familles nous parlent et ils parlent de nous aux familles Ils ont une bonne formation et connaissent les droits Ils connaissent bien la ville et les enjeux J'oriente de manière nominative vers eux, ça marche bien Ils savent intervenir sur des situations particulières (une mère en garde à vue) J'ai confiance dans l'association, ils savent ce qu'ils font, ce sont des professionnels Ils ont été déterminants dans l'ouverture des projets avec le collège Ils sont partis prenante de nombreux projets collectifs (zéro chômeur, banquet citoyen)
Les attentes	Il faut que ça continue. On n'a pas beaucoup de solutions pour ces publics, il faut se serrer les coudes

5-8 Goussainville

Mme Vulcain. DSU bailleur 1001 vies habitat	
Les Points d'appui	Je les vois sur les villes où on a du patrimoine sur Goussainville et VLB. On monte avec eux des actions (ressourcerie, collecte solidaire) et des chantiers éducatifs avec les jeunes On échange facilement, ils sont organisés. Leurs bilans sont très qualitatifs, ça nous est très utile

	On est satisfait sinon on aurait arrêté depuis longtemps On est contents de donner une autre image de la jeunesse et d'aider les jeunes dans leurs projets
Les attentes	Faire des conventions à l'année Donner plus de visibilité à ce qu'on fait ensemble

5-9 Acteurs transversaux

Vanessa SARRON. DRJSPS CD95	
Les points de tensions	Une communication difficile entre l'association et la direction jeunesse et prévention du CD 95 et qui ne s'améliore pas au fil du temps et rend les relations compliquées. Situation encore aggravée par l'incident de la dernière journée départementale en visio autour de l'utilisation de manière inappropriée et harcelante du « chat » par des salariés d'IMAJ pour présenter des revendications salariales qui n'étaient pas à l'ordre du jour, et ce sans aucune régulation des cadres présents. Une perception floue des circulations de financement entre le pôle prévention spécialisée et les autres pôles de l'association que l'audit diligenté en 2018 n'a pas complètement éclairci. Le CD95 est vigilant à ce que les postes financés pour la prévention spécialisée restent attachés sans ambiguïté à cette activité Le manque de fluidité dans les informations formelles et informelles qui accroit la distance et alimente les décalages entre le CD95 et l'association : rixe entre jeunes dans un séjour, absence longue sur un poste de chef de service, les découvertes totales d'équipes La faible dimension qualitative des rapports d'activité Les difficultés à respecter les échéances (projet d'action éducative) ou à garantir une présence dans les instances du CD95 qui donnent un sentiment d'organisation mal maîtrisée
Les interrogations	Les appréciations contrastées des communes sur l'action d'IMAJ Un turn-over important dans les équipes et des postes non pourvus y compris sur des équipes réputées moins difficiles (par ex Montmorency) qu'on s'explique mal Leur persistance dans une situation d'opposition institutionnelle avec le CD95 L'effet de l'action PRIJ (+ 16 ans) qui peut freiner le recentrage de certaines équipes sur les –moins de 18 ans qu'on perçoit dans les éléments statistiques remis par l'association
Les attentes	Une communication régulière, plus fluide sur l'activité menée et sur les difficultés rencontrées par l'association afin de partager les réflexions, échanger et s'entendre parfois sur les suites données impactant parfois le Département, Une stabilité et une régularité dans l'organisation (présence et implication aux différentes instances) Une fluidité dans les échanges qui maintienne une information en continue Une amélioration qualitative des analyses sur l'action et sur les territoires Améliorer les relations institutionnelles entre IMAJ et la Direction jeunesse et prévention du CD 95 dont la dégradation n'est pas une fatalité

Nathalie Beauguil. Mission insertion Pays de France	
Les points d'appui	Une bonne connaissance d'IMAJ sur longue période. J'étais content de le voir arriver après la fusion absorption La prévention spécialisée est une pièce d'un ensemble cohérent autour de l'éducation et de l'insertion qui permet des prises en charge plus globales Je sais ce que je peux leur demander et on peut discuter avec eux de démarches inhabituelles pour des cas particuliers ou des projets particuliers (vestiaire à la journée PDI) Ils connaissent bien les publics et savent aller vers eux et vers ceux qui s'en occupent
Les points de tensions	Le monde de l'insertion ne connaît pas le monde éducatif. Eux ils sont dans les deux, ça ne doit pas être toujours évident Il y a un risque d'entre soi de la prévention spécialisée auquel ils ont bien résisté jusqu'à maintenant Sur le fond, leurs arguments de transversalité des pôles sont parfois pris pour de la langue de bois
Les interrogations	On leur reproche leur transversalité que je vois comme un atout
Les attentes	Il faut qu'ils fassent de la pédagogie On attend beaucoup parce qu'on connaît leur potentiel Qu'ils clarifient leur organisation qui est devenue brouillonne au fur et à mesure de leur développement

Emeline Vidot. Coordinatrice PRIJ. Mission locale VO Est	
Les points d'appui	IMAJ est membre du Consortium qui a répondu à l'AAP Sur le terrain (Garges, VLB, Fosses, Goussainville), ils connaissent les jeunes et nous servent pour le repérage et pour l'accompagnement On a besoin de leur expertise (environnement familial, quartier) et de leurs informations On a appris à se connaître et à travailler ensemble Le partenariat est bien posé, il est fluide. On n'a pas de problème de confidentialité (charte GPO) On communique étroitement et on sait se dire les choses Ce serait difficile de se passer de leur collaboration
Les attentes	Que la flamme ne s'éteigne pas quand les éducateurs quittent les postes Qu'ils restent présents sur le repérage des invisibles Régularité des présences aux GPO

Commentaires sur l'inscription dans l'environnement et le partenariat

Les partenaires contactés couvrent une variété de champs et de positions qui donnent une vision assez complète des différentes facettes du travail de prévention spécialisée. Sur cette base, on peut faire plusieurs constats :

- L'association dispose d'une légitimité d'ensemble qui bénéficie aux équipes de prévention spécialisée malgré les rotations sur les postes qui apparaissent comme leur principale fragilité
- Les appréciations positives les plus mises en avant portent sur :
 - o l'expertise en matière de jeunesse
 - o la connaissance fine des publics en difficultés et des territoires très utiles pour les autres

- l'inscription dans les réseaux et dispositifs locaux est appréciée sur le plan qualitatif mais joue aussi probablement comme un marqueur de bonne volonté et de reconnaissance des autres
- la contribution à des projets collectifs qui démultiplie l'action en direction des jeunes dans des territoires où « on est pas assez nombreux »
- la capacité à intervenir sur des problèmes atypiques qui débloquent des situations
- la dimension professionnelle des intervenants d'IMAJ qui croise l'option de qualification choisie par l'association
- les actions autour de la scolarité sont particulièrement appréciées par les partenaires de ce secteur et représentent probablement un axe de développement important au fur et à mesure que les relations avec les établissements scolaires se structurent
- l'inscription dans les dispositifs et sa participation aux différentes instances locales (groupes de travail, projets collectifs) donne une visibilité au maillage territorial des services et offre un prolongement à ce qu'ils réalisent en propre
- les deux points de vue les plus critiques émanent du Conseil départemental et de la Ville de Garges pour des raisons différentes. Ces points de vue sont évidemment à travailler par l'établissement pour éviter de s'installer dans un « tir à la corde » insatisfaisant pour tout le monde.

Synthèse évaluative pour l'ouverture de l'établissement sur son environnement et les partenariats

Points forts :

- La légitimité associative qui permet de mettre en perspective les relations au-delà de chaque professionnel de terrain
- L'expertise sur les publics (la qualification)
- La capacité à prendre en compte des situations atypiques (souplesse)
- La fiabilité sur le terrain et sur le plan institutionnel
- La complémentarité avec les autres intervenants du territoire
- La contribution aux réseaux locaux qui fait de l'établissement un acteur important des territoires

Points à questionner :

- Les critiques parfois vives du Conseil départemental et de la Ville de Garges lès Gonesse
- Comment réagir aux difficultés de recrutement qui perturbent de manière chronique l'activité avec les publics et la stabilité des relations partenariales

Préconisations :

- Continuer à irriguer en permanence les partenaires d'une information sur l'activité pour qu'ils en gardent une vision précise (site internet, réunions réseaux)
- Organiser avec le Conseil départemental le traitement du contentieux qui s'alourdit et risque de radicaliser les positions de part et d'autres
- Réguler avec la Ville de Garges lès Gonesse, le différentiel entre ses attentes et le service rendu et décalage entre la position d'un point de vue municipal et celles d'autres acteurs de terrain qui ne sont pas convergentes

TROISIEME PARTIE : CONCLUSIONS GENERALES

1-Déroulement de la démarche évaluative

La démarche d'évaluation externe s'est déroulée de manière conforme à l'organisation prévue.

La qualité et la quantité des documents fournis par l'établissement (projets, rapports d'activité, comptes rendus, outils) ont constitué un atout pour le travail de description et de compréhension du fonctionnement.

Les équipes ont contribué à la démarche avec engagement, cherché ou produit les données demandées au fur et à mesure et se sont exprimées librement avec franchise dans les entretiens qualitatifs.

L'ensemble des professionnels a été sollicité ou rencontré et a pu échanger, faire partager ses préoccupations et analyses.

Avec l'appui de l'établissement nous avons pu réaliser des entretiens directement avec vingt sept usagers et une mère de famille rencontrés sur site grâce aux éducateurs des différentes équipes qui ont particulièrement bien joué le jeu de ces rencontres. Nous avons également échangé avec dix-huit partenaires issus de différentes institutions dans des entretiens téléphoniques.

Globalement, nous estimons que la démarche d'évaluation externe a permis de produire les éléments d'information nécessaires à la production d'un avis éclairé sur le fonctionnement global de l'établissement de prévention spécialisée de l'association IMAJ qui met en œuvre de manière conforme les missions qui lui sont confiées.

2 -Appréciation globale sur le fonctionnement de l'établissement.

Les éléments recueillis témoignent d'un fonctionnement institutionnel structuré et de qualité. Le service met en œuvre avec efficacité les missions qui lui sont confiées. Il offre un cadre d'accompagnement soutenant pour les publics et pour leur entourage. Il développe des actions d'aller-vers, de présence sociale dans les quartiers et notamment à travers les locaux, d'accompagnement individuels et collectifs, de proposition de projets qui touchent un vaste public.

Du fait de son expérience, il constitue un lieu qui déploie des moyens pertinents et une dynamique d'évolution permanente qui lui a permis de dépasser la pandémie qui l'a beaucoup sollicité au service des publics reçus et des territoires au sein desquels il est globalement bien implanté et reconnu.

Les usagers témoignent de la capacité des professionnels à construire une alliance éducative de soutien à l'estime de soi et d'accompagnement qui peut s'étendre sur plusieurs années dans un environnement marqué par la pénurie de ressources socio-éducatives facilement accessibles.

Les partenaires témoignent de la capacité de l'établissement à établir avec eux une continuité institutionnelle et des relations de production au fil des années. Il apparaît pour les personnes questionnées comme un acteur fiable, compétent, disponible et force de propositions pour des projets nouveaux.

Sur le plan du fonctionnement, les réunions des différents niveaux constituent une architecture institutionnelle dense, productrice de cohérence et de sentiment d'appartenance. Les outils de suivi sont bien appropriés et permettent une lecture fine de l'activité au service de tous les professionnels, des commanditaires et des partenaires qui le souhaitent à travers le rapport d'activité et les Projets d'Action Educative propres à chaque équipe.

Les points principaux de tensions sont perceptibles :

- Avec la collectivité de Garges-lès-Gonesse qui émet des réserves sur son positionnement opérationnel au regard de ses attentes (un ciblage plus fort sur les «jeunes qui tiennent les murs »
- Avec la DRJSPS du Conseil départemental95 avec lequel la relation institutionnelle est difficile et se dégrade au fil des dernières années, ce qui est inquiétant
- Sur le plan du recrutement qui ne permet pas une continuité éducative sereine et qui devrait générer de nouvelles stratégies pour ne pas déqualifier l'intervention auprès des publics.

Sous réserve de la levée de ces freins, il nous apparaît à la fin de nos investigations et de nos analyses que les équipes de l'établissement de prévention spécialisée d'IMAJ, pourvues d'un fort sentiment d'appartenance institutionnelle, sont bien structurées et d'un bon niveau de qualification malgré le renouvellement des professionnels qui apparait comme une des principales difficultés.

Dans ce contexte, l'établissement est à même de répondre aux évolutions des exigences tant des usagers, des partenaires que de la commande publique dans le champ de la prévention spécialisée et de l'intervention socio-éducative ancrée dans le territoire.

3- Rappel des synthèses évaluatives et des principales préconisations issues de l'évaluation externe

3-1 Synthèse évaluative sur les moyens de l'établissement

Points forts /remarquables

- Un bon niveau de qualification sur tous les types de poste : administratifs, encadrement, éducatifs,
- La qualité des moyens matériels : locaux, véhicules, ordinateurs, téléphones qui permettent aux éducateurs de travailler dans de bonnes conditions matérielles,
- La dimension d'équipe dans l'usage des téléphones, ordinateurs,
- Le « droit à la déconnexion » affirmé sur le plan institutionnel et apprécié par les professionnels
- La mutualisation des moyens entre équipes, qui révèle un bon niveau de communication et de solidarité entre professionnels
- Des niveaux de financement inégaux selon les territoires mais qui restent globalement en augmentation
- Une charte associative du télétravail (1/j par semaine)

Points à questionner

- L'absence de candidats sur les postes éducatifs, des candidats retenus qui ne se présentent pas et les périodes d'essai qui ne vont pas à leur terme
- La mixité h/f dans les équipes qui n'est plus tenable compte tenu du marché de l'emploi
- La pratique du téléphone mobile d'équipe qui conditionne la personnalisation des relations avec les jeunes et les familles
- Les stratégies de rajeunissement des publics qui sont encore peu payantes

Préconisations

- Repenser la notion de la mixité h/f dans les équipes éducatives telle qu'elle est annoncée dans le projet de service qui est devenue plus complexe
- Elargir la pluridisciplinarité dans les équipes (psychologue, infirmiers...) pour contrer les difficultés de recrutement et élargir l'offre pour les publics
- Envisager avec le Conseil départemental et les communes des solutions innovantes pour être plus attractif, comme l'accès prioritaire à des logements, l'accès prioritaires à des moyens de garde pour les enfants (halte garderie/crèches), des facilité de transports (prise

en charge du transport domicile/travail), rémunération sous forme de prestations (auto entrepreneurs) pour pouvoir dépasser la convention collective qui n'est plus assez intéressante dans le contexte actuel, etc.

- Mettre en place un dispositif de type « plan B » présenté aux jeunes et aux partenaires pour éviter les périodes totalement découvertes (pas de chef de service, pas d'éducateurs) sur des territoires qui désamorcent le travail éducatif et partenarial très difficile à ré-enclencher
- Envisager le travail en distanciel pour les tâches administratives à réaliser par les éducateurs, pour s'adapter aux évolutions des conditions de travail (critère important pour les candidats à l'embauche) de transformer le local éducatif en bureau quand les espaces ne sont pas suffisamment différenciés ou que la fréquentation est élevée.

3-2 Synthèse évaluative sur la personnalisation de l'accompagnement

Points forts :

- Des relations personnelles qui s'appuient sur la libre adhésion et la proximité dans la rue, dans les locaux ou à distance avec le téléphone et les réseaux sociaux pour ceux qui les utilisent,
- Des éducateurs habitués à utiliser la base de données pour laisser une trace de leur travail et à se passer plus facilement les relais.

Points à questionner :

- La pratique du « référent » qui est diversement déclinée et comprise par les éducateurs.

Préconisations :

- Permettre aux usagers d'exercer facilement leurs droits de regard sur les informations les concernant en prévoyant une information claire (site, locaux), un formulaire de contact spécifique, un numéro de téléphone ou une adresse de messagerie dédiée.
- Compter les refus d'intégrer la BDD qui ne sont pas des refus d'accompagnement ou envisager des inscriptions sous « pseudo » pour laisser au jeune la liberté de son choix et éviter aux éducateurs de se contenter d'un consentement rapide ou abstrait
- Homogénéiser la stratégie de communication sur internet pour donner une information actualisée et pratique autant sur la Direction générale que sur les équipes.

3-3 Synthèse évaluative sur l'offre de service.

Points forts :

- Une prévention spécialisée généraliste avec une diversité des actions allant du travail de rue à la participation à des événements collectifs en passant par les loisirs, les chantiers, le « faire avec », les accompagnements individuels et les actions collectives qui concernent tous les éducateurs
- La part importante du travail autour des questions scolaires qui correspond non seulement à la demande du CD95 mais aussi à celle des publics. Celle-ci a été renforcée par la crise sanitaire avec les difficultés générées par l'enseignement à distance et « parcours sup »
- Une capacité à faire vivre des locaux polyvalents et conviviaux dans chacun des secteurs
- « L'aller vers » sur les réseaux sociaux de certains éducateurs qui complète « l'aller vers » physique
- Une bonne visibilité du détail de l'action dans les rapports d'activité avec l'exploitation de la BDD
- La capacité d'adaptation à la crise sanitaire pour rester en relation avec les publics

- L'articulation de la mission prévention spécialisée confiée par la protection de l'enfance du CD95 avec les activités connexes comme le PRIJ sur les + de 16 ans ou les autres pôles de l'association

Points à questionner :

- Le style descriptif des rapports d'activité qui malgré l'effort accompli écrase la vitalité des actions et des approches éducatives
- Gérer les priorités dans les petites équipes entre les enjeux autour de la scolarité portés par le Conseil départemental et autour des espaces publics portés par les mairies qui peuvent entrer en tension s'ils ne sont pas régulés

Préconisations :

- Continuer à professionnaliser les pratiques de présence sur les réseaux sociaux (statut des informations échangées, responsabilité) pour l'intégrer dans la culture professionnelle de tous les éducateurs
- Repérer le temps travail sur les réseaux sociaux à côté des autres temps de travail dans la BDD
- Maintenir la dynamique des actions collectives qui permet de rajeunir les publics. Et qui correspond à un besoin pour des enfants et des jeunes « confinés » dans les quartiers sans autre possibilité de changer d'horizons, leur fait connaître des expériences de socialisation et élargit le champ d'observation des éducateurs
- Valoriser le travail au local d'équipe comme un outil de la prévention spécialisée et pas seulement comme un élément support.

3-4 Synthèse évaluative à partir de la parole des usagers

Points forts :

- L'appréciation positive des usagers qui valorisent : la disponibilité, l'écoute, le respect, la reconnaissance, la réactivité, l'efficacité, la confiance, la proximité des éducateurs,
- Le rôle des activités et du bouche à oreille comme levier de mise en mouvement de la relation
- Le rôle du local comme point d'appui et de rencontre
- La discrétion comme une condition essentielle de la confiance
- Les différentes dimensions de la relation d'aide qui peuvent prendre des formes multiples (travailler son élocution, comprendre les courriers qu'on sait pourtant lire)

Préconisations :

- Continuer à proposer des actions collectives pour intéresser les jeunes et leur permettre de sortir en groupe de leur environnement habituel
- Maintenir la fonction d'accueil et de convivialité aux locaux afin qu'ils soient un outil de la relation et pas seulement le bureau des éducateurs
- Maintenir de la disponibilité pour être réactifs aux demandes

3-5 Synthèse évaluative sur l'organisation et le fonctionnement

Points forts :

- Une architecture structurée et diversifiée de réunions avec des instances bien repérées qui évite l'isolement des professionnels
- Une présence de proximité des chefs de service qui est perçue comme un soutien et donne du corps à la dimension d'équipe essentielle en prévention spécialisée

- Un sentiment d'appartenance à l'institution fondé sur une culture IMAJ
- La perception d'une institution bienveillante qui est à l'écoute de ses professionnels et de leurs projets

Points à questionner :

- L'utilité d'un réseau intranet pour favoriser les transmissions d'informations montantes et descendantes

Préconisations :

- Travailler le projet d'établissement d'ensemble de la prévention spécialisée qui intègre les conclusions de l'évaluation interne et externe dans une perspective de plan d'amélioration continue de la qualité
- Renouveler les GAP pour répondre aux nouveaux besoins des salariés
- Repenser les sites internet (Direction générale, services) en phase avec l'actualité et la vie de l'institution

3-6 Synthèse évaluative pour l'ouverture de l'établissement sur son environnement et les partenariats

Points forts :

- La légitimité associative qui permet de mettre en perspective les relations au-delà de chaque professionnel de terrain
- L'expertise sur les publics (la qualification)
- La capacité à prendre en compte des situations atypiques (souplesse)
- La fiabilité sur le terrain et sur le plan institutionnel
- La complémentarité avec les autres intervenants du territoire
- La contribution aux réseaux locaux qui fait de l'établissement un acteur important des territoires

Points à questionner :

- Les critiques parfois vives du Conseil départemental et de la Ville de Garges lès Gonesse
- Comment réagir aux difficultés de recrutement qui perturbent de manière chronique l'activité avec les publics et la stabilité des relations partenariales

Préconisations :

- Continuer à irriguer en permanence les partenaires d'une information sur l'activité pour qu'ils en gardent une vision précise (site internet, réunions réseaux)
- Organiser avec le Conseil départemental le traitement du contentieux qui s'alourdit et risque de radicaliser les positions de part et d'autres
- Réguler avec la Ville de Garges-lès-Gonesse, le différentiel entre ses attentes et le service rendu et décalage entre la position d'un point de vue municipal et celles d'autres acteurs de terrain qui ne sont pas convergentes

Annexe 1 : Rappel des principaux fondements législatifs et réglementaires concernant la prévention spécialisée

Cadre légal de référence	La Convention internationale des droits de l'enfant (1989) Les lois de décentralisation - La loi sociale particulière du 6 janvier 1986 adapte la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé, en apportant des modifications à la loi du 30 juin 1975 et au Code de la Famille. - Les moyens d'action de cette mission sont précisés dans l'Article 45 stipulant dans le cadre de l'inadaptation de l'enfance et de la jeunesse, que « dans des lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, le Département participe aux actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des familles. » Ces actions comprennent : - des actions tendant à permettre aux intéressés d'assurer leur propre prise en charge et leur insertion sociale, - des actions dites de Prévention Spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu - des actions d'animation socio-éducatives La loi du 5 mars 2007 de réforme de la protection de l'enfance et la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant - Elle réaffirme dans son article 12 la place de la Prévention Spécialisée dans le champ de la protection de l'Enfance et du code de l'action sociale et des familles (art L 221-1 du CASF). - Dans son article premier portant création d'un Conseil national de la protection de l'enfance elle prévoit la représentation de la Prévention Spécialisée par le comité national de liaison des acteurs de la prévention spécialisée (CNLAPS) Le Code de l'action sociale et des familles - Article L 121-2 du CASF : « Dans les zones urbaines sensibles et dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale le Département participe aux actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, qui peuvent prendre une ou plusieurs des formes suivantes : actions tendant à permettre aux intéressés d'assurer leur propre prise en charge et leur insertion sociale ; actions dites de Prévention Spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu ; actions d'animation socio-éducatives ; actions de prévention de la délinquance [...] ». - Article L 221-1 du CASF : « Le service de l'Aide Sociale à l'Enfance est un service non personnalisé du Département chargé des missions suivante : [...] Organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles [...] ».
--------------------------	---

	La loi du 02 janvier 2002 et l'ordonnance n° 2005-1477 du 1er décembre 2005 - L'ordonnance de 2005 inscrit la prévention spécialisée dans les dispositions de la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui s'applique dès lors à la prévention spécialisée, excepté quatre modalités d'exercice du droit des usagers (cf. article L. 311-4 à L. 311-7 du CASF) : ○ Le livret d'accueil. ○ Le conseil de la vie sociale. ○ Le contrat de séjour, ou document individuel de prise en charge. ○ Le règlement de fonctionnement. Le législateur n'a pas soumis la prévention spécialisée à ces dispositions pour préserver ses caractéristiques et ses principes d'intervention. L'arrêté interministériel du 4 juillet 1972 - Il instaure un Conseil technique des Clubs et Equipes de prévention. - Il fixe la mission des Clubs et Equipes de Prévention Spécialisée : « mener une action éducative tendant à faciliter une meilleure insertion sociale des jeunes, par des moyens spécifiques supposant notamment leur libre adhésion ». • Il fait du partenariat entre la Prévention Spécialisée et « les services sociaux, les groupements et établissement socio-éducatifs et culturels » une orientation de travail. - Il reconnaît la nécessité de professionnels en travail social dans la Prévention Spécialisée. La stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté (2018) - Elle permet à l'Etat de renforcer les actions de prévention spécialisée destinées aux 18-25 ans et aux interventions assurées le soir et le week-end La stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 Elle vise à protéger et à émanciper des enfants qui au départ n'ont pas les mêmes chances que les autres et propose de nouvelles modalités de gouvernance notamment appuyées sur une contractualisation de meilleure qualité et la participation des usagers La Loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants Elle entend améliorer la situation des enfants protégés par l'aide sociale à l'enfance (ASE) Elle modernise aussi la gouvernance nationale de la protection de l'enfance.
Recommandations de bonnes pratiques ANESM/HAS s'appliquant à l'établissement	- La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre (juillet 2008) - Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance (décembre 2008) - Les conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses (juillet 2008) - Ouverture de l'établissement à et sur son environnement (décembre 2008) - Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées (2008) ; - La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services

	sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles (juillet 2009) - Le questionnaire éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux (octobre 2010) - Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service (mars 2010) - Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance (juin 2011) - L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure dans le champ de la protection de l'enfance (mai 2013)
Orientations nationales	- « Guide pratique sur la participation de la Prévention spécialisée à la mise en œuvre de la stratégie nationale de prévention de la délinquance ». 4 avril 2017 - « L'avenir de la prévention spécialisée », Rapport parlementaire présenté par les députés Denis Jacquat et Kheira Bouziane-Laroussi. 1 février 2017 - « Socle commun des pratiques de la prévention spécialisée ». CNLAPS - Avis du CSTS sur l'échange d'informations et le partenariat dans le cadre de la prévention de la délinquance. 20 juillet 2014
Orientations départementales	- Schéma directeur de l'enfance du Val d'Oise 2014-2017