

**Les emplois-jeunes dans la médiation sociale :  
Une manne sous-exploitée ?**

<a href="#">Introduction</a> .....	3
<a href="#">Remerciements</a> .....	4
<a href="#">I – La médiation sociale : des contours flous</a> .....	5
<a href="#">I.1 Origines de la médiation</a> .....	5
<a href="#">a) Les Premières initiatives</a> .....	5
<a href="#">b) Une crise du savoir-vivre ensemble</a> .....	5
<a href="#">c) Des institutions désemparées</a> .....	6
<a href="#">I.2 La complexité de la médiation</a> .....	6
<a href="#">a) Première difficulté : sa définition</a> .....	6
<a href="#">b) L’Agent Local de Médiation Sociale</a> .....	7
<a href="#">c) Une complexité inhérente à la médiation</a> .....	7
<a href="#">d) Des difficultés externes</a> .....	7
<a href="#">II – Qui sont ils ? Que font ils ? Ou’en penser ?</a> .....	9
<a href="#">II.1 Qui sont les médiateurs ?</a> .....	9
<a href="#">a) Portraits de médiateurs</a> .....	9
<a href="#">b) Leurs motivations</a> .....	9
<a href="#">c) Répartition hommes femmes</a> .....	10
<a href="#">d) Origine ethnique des médiateurs</a> .....	11
<a href="#">e) Les compétences des jeunes</a> .....	11
<a href="#">f) Les encadrants</a> .....	13
<a href="#">II.2 Que font ils ?</a> .....	14
<a href="#">a) Exemples de missions</a> .....	14
<a href="#">b) Des activités essentiellement faites de présence</a> .....	17
<a href="#">c) Des horaires et des lieux pas toujours adaptés</a> .....	17
<a href="#">d) Le manque de reconnaissance</a> .....	18
<a href="#">e) Les raisons à tant de présence</a> .....	18
<a href="#">II.3 Qu’en penser ?</a> .....	20
<a href="#">a) Une évaluation difficile</a> .....	20
<a href="#">b) Bilan du volet insertion</a> .....	22
<a href="#">c) Le devenir des jeunes</a> .....	23
<a href="#">d) La professionnalisation des structures</a> .....	24
<a href="#">e) La médiation sociale : un champ plus large que l’ALMS</a> .....	25
<a href="#">III – Analyse critique</a> .....	26
<a href="#">III.1 Quelle légitimité pour la médiation ?</a> .....	26
<a href="#">a) Place de la médiation</a> .....	26
<a href="#">b) Médiateur, un vrai métier ?</a> .....	27
<a href="#">III.2 La question du mode d’organisation</a> .....	29
<a href="#">a) Comment lutter contre le manque de densité</a> .....	29
<a href="#">b) Les modes d’organisation</a> .....	30
<a href="#">III.3 La gestion des ressources humaines</a> .....	32
<a href="#">a) Quel recrutement ?</a> .....	32
<a href="#">b) Où en sont les possibilités de carrière ?</a> .....	32
<a href="#">c) La valorisation de l’expérience acquise, une question de volonté politique</a> .....	33
<a href="#">Conclusion</a> .....	34
<a href="#">Annexe I – Les mesures d’aide aux emplois du secteur non marchand en France depuis 25 ans</a> .....	35
<a href="#">Les dispositifs précurseurs</a> .....	35
<a href="#">Les TUC</a> .....	35
<a href="#">Les CES</a> .....	36
<a href="#">Les CEC</a> .....	37
<a href="#">NS-EJ</a> .....	37
<a href="#">CIVIS</a> .....	38
<a href="#">Annexe II – Eléments macroscopiques du programme NS-EJ</a> .....	39
<a href="#">Taux de chômage en France</a> .....	39
<a href="#">Nombre de contrats NS-EJ</a> .....	39
<a href="#">Coût budgétaire du programme NS-EJ</a> .....	40
<a href="#">Références</a> .....	41

## Introduction

Les années 1990 ont vu l'apparition en France de violences urbaines significatives dans ce qui est devenu des « banlieues sensibles », comme l'épisode des émeutes urbaines de Chanteloup-Les-Vignes, dans les Yvelines, durant l'été 1991. Ces épisodes ont conduit aux premières expériences de médiation sociale. Citons les exemples de Chanteloup-Les-Vignes et de son dispositif « Les Messagers », créé par Jean-Marie Petitclerc, ou encore celui mis en place en 1994 par l'ancien commissaire Gérard d'Andrea sous le slogan des « Grands Frères », à Gagny en Seine Saint-Denis.

Mais qui dit dispositifs de médiation sociale dit médiateurs, et donc besoin de recruter. C'est dans ce contexte qu'est lancé en octobre 1997 le programme Nouveaux Services – Emplois Jeunes (NS-EJ), avec ses objectifs quantitatifs ambitieux : 350000 postes, financés à hauteur de 80% du coût patronal du SMIC sur 5 ans (cf. Annexe II). A la différence des précédents dispositifs d'aide à l'emploi dans le secteur non marchand, NS-EJ n'opérait pas de discrimination positive autre que celle de l'âge (25 ans maximum en temps normal). A une époque où le chômage des jeunes de 15-24 ans affleurait les 30% (au sens du Bureau International du Travail), même les diplômés ne pouvaient pas se permettre de bouder le programme, offrant ainsi aux dispositifs de médiation un gisement potentiel de main d'oeuvre vive et peu coûteuse.

Ce mémoire nous a fourni l'occasion de nous demander si cette manne avait été exploitée au mieux pour concrétiser les espoirs que le gouvernement plaçait en son dispositif. Après une étude livresque préalable destinée à mieux cerner les logiques qui avaient été mises à l'œuvre au moment du lancement de NS-EJ, notre démarche nous a conduits à multiplier les enquêtes de terrain dans les dispositifs de médiation, dans les limites de nos moyens. C'est dans la deuxième partie de ce mémoire que nous relatons nos observations et les quelques sujets de déception qu'elles nous ont fournis, après une première partie conceptuelle sur la médiation. Dans la troisième partie, nous tenterons d'analyser des facteurs conditionnant le succès des dispositifs.

## Remerciements

Nous tenons à remercier le pilote de notre mémoire, Michel BERRY, ingénieur général des Mines, pour l'attention qu'il nous a consacré tout au long des mois qu'ont nécessité la rédaction de ce mémoire.

Nous remercions tout aussi chaleureusement toutes les personnes qui nous ont consacré un peu de leur temps, dans le monde institutionnel comme sur le terrain.

*Centre National de la Fonction Publique Territoriale*

Françoise GAUTIER

*Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*

Olivier WICKERS

*DARES*

Françoise BOUYGARD, Didier GELOT

*Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio-Economiques*

Thierry VECLIN, Adelphe DE TAXIS DU POET

*Cabinets ministériels en 1997*

Gilles GATEAU, Jean-Marie MARX, Nicolas VERON

*Mairie de Lille*

Jacky RAMELLO, Philippe VAN DENBERGHE

*Mairie de St Denis*

Patrick SALOU

*Mairie d'Evry*

Annick DROAL, Monique DESMENOIS

*Conseil Général d'Essone*

Brice DE LA METTRIE

*Conseil Général des Yvelines*

Jean-Marie PETITCLERC

*Association « Moderniser Sans Exclure »*

Bertrand SCHWARTZ, Pierre BOISSON, Jacques CHARLOT

*Association Partenaires Pour la Ville (St Denis)*

Patrick ISABEL, Marc BEN TALEB

*Association « Promotion des Métiers de la Ville » (Promévil, Mantes)*

Antoine MENDY, Emmanuel MANNOORETONIL

*Association « Ma Plume est à Vous » (Paris)*

Jacqueline MARRET

*Association « Services 18 »*

Elsa VIDON

*Fédération Léo Lagrange*

François ROUSSEAU, Stéphane DEBIC

*Immobilière 3F*

Ibrahima DIOP, Bruno ESQUERRE

Mais également : M Damien COLLARD, M Smaïl BEN DJILALIL, Mme Magali CECHET, Mme Geneviève PINIAU, M Mourad HADDAD, ..., ***et tous les médiateurs que nous avons rencontrés !***

# I – La médiation sociale : des contours flous

Dans cette première partie nous verrons que la médiation est une activité qui n'est pas encore bien définie, mais qui en tout cas est loin d'être simple. Dans un premier temps, revenons sur les origines de la médiation.

## *1.1 Origines de la médiation*

### **a) Les Premières initiatives**

Comme mentionné en introduction, le début des années 90 est caractérisé en France par une explosion de la violence urbaine. Un des épisodes les plus connus est celui de Chanteloup-les-Vignes avec des affrontements entre bande de jeunes et CRS. Il faut noter que la violence concerne des adolescents de plus en plus jeunes. Ce sont en effet des jeunes de 13 à 16 ans qui cailloutent les bus ou les camions de pompiers. C'est lors de ces événements qu'est née une initiative conjointe entre Pierre Cardo, le maire de Chanteloup-les-Vignes, Jean-Marie Petitclerc, le célèbre éducateur, et des jeunes des banlieues comme Sofiane Bensikhaled.

L'idée consistait à ce que les aînés sensibles à un discours de modération puissent faire passer ce message auprès des adolescents. Grâce à leur capacité à se faire entendre des plus jeunes, le retour au calme a pu s'effectuer et le dialogue avec les institutions reprendre. C'était une première expérience de médiation qui a débouché sur la création en 1992 de l'association « Les Messagers », avec pour but de lutter contre le développement de l'insécurité et promouvoir l'insertion des jeunes par l'emploi et la formation. Les premiers agents de médiation étaient nés. Ces premiers débuts, et plus généralement le contexte environnant, sont très bien décrits dans *Pratiquer la médiation sociale* de Jean-Marie Petitclerc<sup>1</sup>.

### **b) Une crise du savoir-vivre ensemble**

Au delà d'une crise de la violence urbaine c'est plus généralement une crise du savoir-vivre ensemble qui mine la société française depuis de nombreuses années. Dans l'espace public, et les transports en commun en particulier, c'est la méfiance envers l'autre qui prédomine. Les gens ne se comprennent plus. Cette incompréhension peut provenir de décalages entre cultures différentes, ou encore entre générations différentes. Un lien s'est brisé, et dorénavant la confiance ne va plus de soi. Dans les quartiers dits difficiles, c'est une constante qui revient souvent, la difficulté à faire confiance et à se faire des amis.

Cette crise atteint une telle intensité dans certains quartiers que les services publics, et également certains commerces, ne peuvent plus exercer leur activité. L'atmosphère y est tellement délétère, et les risques réels, que les chauffeurs de bus ne souhaitent plus desservir ces zones.

Alors qu'auparavant les institutions, comme la police ou l'école ou les gardes-champêtres, réussissaient à maintenir un ciment social et étaient des garants de ce savoir vivre, ils sont passés à côté de cette évolution. Eux-mêmes n'arrivent plus à rétablir ce lien. Cette incapacité à combler ce vide peut se comprendre à partir de quelques exemples, certes peut être caricaturaux, mais instructifs.

### **c) Des institutions désemparées**

Tout d'abord, les jeunes policiers ou les jeunes professeurs qui sont affectés ne le sont souvent pas par choix mais par obligation. Leur classement de sortie ou leur manque d'ancienneté les conduisent à prendre des postes en banlieue dont ils espèrent partir le plus vite possible pour retrouver leur région d'origine. Ainsi non seulement leur motivation est très variable mais ils n'ont souvent aucune connaissance de la banlieue, ils en ont au contraire une vision apocalyptique. Originaires souvent de province ils ne connaissent pas ses habitudes, ses codes, tous ces détails qui font que le contact est plus facile<sup>ii</sup>.

On a également souvent reproché aux travailleurs sociaux d'avoir une attitude de guichet. La multiplication des dossiers et des activités de coordination avec d'autres services a contraint les travailleurs sociaux à désertier le terrain pour effectuer de plus en plus souvent un travail de bureau. L'assistante sociale va de plus en plus rarement à la rencontre des publics défavorisés, elle est plutôt dans une attitude d'attente par rapport à ceux-ci. Cet état de fait entraîne de nombreuses barrières pour les plus démunis. Tout d'abord ceux-ci ne connaissent pas toujours leurs droits et les possibilités d'aides qui leur sont offertes. Ensuite, une barrière psychologique doublée d'une barrière sociale fait qu'ils n'osent pas toujours faire la démarche. Le simple fait de se mettre en situation de demande indispose certains d'entre eux. Enfin le décalage social entre le travailleur social, fonctionnaire derrière son bureau, et la personne en détresse est une cause supplémentaire d'appréhension de la part de cette dernière.

Face à ces évolutions nouvelles dans la société et face à des institutions désemparées, la médiation a vu le jour.

La médiation est donc née d'un constat d'échec. Et c'est là l'origine d'un paradoxe apparent de la médiation : là où tous les professionnels avaient échoué, on a demandé à des jeunes sans formation, et parfois en insertion, de résoudre des problèmes que l'on ne savait pas résoudre. D'emblée, l'on peut pressentir que la mise en place de processus de médiation n'aura rien d'évident.

## ***1.2 La complexité de la médiation***

### **a) Première difficulté : sa définition**

La première difficulté à laquelle l'on est confronté quand l'on parle de médiation ; c'est sa définition. Il n'y en a pas, ou du moins son contenu prête encore aujourd'hui à débat. C'était effectivement un métier nouveau où tout était à construire. Aucune méthode ou fiche métier n'existaient, les médiateurs du début des années 90 étaient des pionniers.

Le flou régnant autour de cette notion a d'ailleurs été largement exploité aux premiers temps du dispositif NS-EJ. La médiation a servi de véritable terme fourre-tout. Elle a été conjuguée de toutes les façons : médiateur culturel, médiateur environnemental, médiateur sportif, ... La liste est longue et l'on s'est souvent servi du vocable médiation pour déguiser des emplois somme toute classiques ; le médiateur environnemental n'étant parfois qu'un jardinier. Cette dénomination permettait de satisfaire la condition de « métier émergent » pour le nouvel emploi et de bénéficier ainsi des financements de l'Etat. Les effets d'aubaine pour les employeurs ont été facilités par la nécessité pour le gouvernement Jospin de faire du chiffre. Une fois le programme lancé, il fallait atteindre l'objectif ambitieux des 350000 postes en cinq ans. Ainsi, la Direction du Travail, chargée de vérifier les critères d'acceptabilité du poste pour l'ouverture à un emploi-jeune, n'a pas toujours été très regardante sur le contenu. Certains organismes en ont bénéficié pour employer des jeunes

diplômés à moindre coût. Les aides éducateurs dans l'Education Nationale ont ainsi permis d'apporter bien souvent des compétences informatiques, en plus de renforcer le nombre d'adultes au sein des établissements scolaires.

### **b) L'Agent Local de Médiation Sociale**

Parmi cette jungle de la médiation, nous nous sommes intéressés à la médiation sociale et plus particulièrement à la figure de l'ALMS : l'Agent Local de Médiation Sociale. C'est le médiateur qui travaille en milieu ouvert, que ce soit dans la rue ou dans les transports en commun. Il fait de la prévention et tente de résoudre les conflits qui surviennent. Il s'adresse à tous les publics, sans distinction d'âge. Nous reviendrons ultérieurement sur les missions des ALMS.

A fin 2002, les ALMS étaient moins de 7000 pour à peu près le double d'emplois-jeunes se réclamant du champ de la médiation sociale<sup>iii</sup>. C'est relativement peu, de l'ordre de 8% de la masse totale des emplois-jeunes.

Revenons tout d'abord sur la définition de la médiation sociale. Les partisans d'une définition stricte la réduisent à la résolution de conflits par l'intervention d'un tiers neutre. Un sens plus large est généralement retenu, et nous verrons que c'est celui qui couvre le mieux la réalité du terrain, et qui contient la prévention des conflits et la recréation de liens. Le médiateur social favorise les contacts et permet de recréer du lien social, là où il s'était délité.

### **c) Une complexité inhérente à la médiation**

La complexité de la médiation réside dans le fait que les seules armes du médiateur sont l'écoute et la parole. Il n'est en effet investi d'aucune autorité, comme c'est le cas pour le policier. Sa démarche est fondée sur l'écoute active des parties et le dialogue.

Cette démarche est volontaire, si les parties ne souhaitent pas entamer le dialogue avec le médiateur, aucune médiation n'est possible. Le médiateur doit donc offrir sa disponibilité au bon moment. Quand survient un conflit, il écoute les deux parties et essaie de comprendre les points de vue de chacun. Il ne se pose pas en juge. Il ne tranche jamais en faveur de quelqu'un mais essaie au contraire d'amener les parties à trouver une solution elles-mêmes. Il joue le rôle d'accoucheur de solutions en essayant de faire comprendre à chaque partie le point de vue de l'autre.

Sa force réside également dans le fait qu'il est un pont entre deux mondes. Il connaît généralement très bien les cultures des deux personnes en conflit, qui elles sont au contraire enfermées dans leurs logiques propres.

### **d) Des difficultés externes**

Ainsi la complexité de la médiation est pour partie inhérente à elle-même. Mais à cela sont venues se rajouter des difficultés liées à l'environnement extérieur. Les médiateurs n'ont en effet pas toujours été très bien accueillis par les acteurs déjà en place. Nous avons déjà vu que l'introduction de la médiation était en soi un constat d'échec pour d'autres professions, ou du moins une forte remise en question de leur action.

Ce furent d'abord les policiers qui ont parfois fait l'amalgame entre les médiateurs et des jeunes qui leur posaient des problèmes. Certains médiateurs nous ont dit s'être fait contrôler leurs papiers par la police nationale alors qu'ils étaient en activité.

Les travailleurs sociaux ont également eu une réaction très corporatiste qui visait à rejeter les médiateurs. Leur discours était le suivant : soit les médiateurs font le même métier que nous et dans ce cas ils doivent passer les mêmes diplômes, soit ils se bornent à effectuer du travail d'accueil et de relais d'information sans tenter d'aller plus loin.

Enfin, c'est le regard de la majorité des concitoyens qui a été assez critique. Quand un médiateur fait de la prévention dans la rue, on l'accuse souvent de « glander » alors qu'un vigile ou un îlotier dans la même situation est plutôt jugé comme rassurant.

Sur ce sujet, une enquête non publiée de la DARES montrait que lors du lancement du dispositif NS-EJ les attentes de la population en terme de services pour la communauté mentionnaient peu les activités de médiation. Les souhaits étaient plutôt centrés sur des activités traditionnelles, comme cantonnier par exemple. Le biais de cette étude est que les activités de médiation étaient effectivement émergentes et donc inconnues du grand public. Il n'était donc pas étonnant que la médiation soit rarement citée.

Ces préjugés et ces attitudes de méfiance vis à vis des médiateurs ont pu être confortées par des erreurs initiales dans la pratique de la médiation. Des cas de « caïdat » ont été relatés, où les médiateurs n'étaient qu'en fait les caïds les plus influents du quartier. D'autres erreurs de recrutement ont conduit à mettre en place des médiateurs dans les trains qui prévenaient leurs amis qui n'avaient pas de titre de transport lors de contrôles de la SNCF. On ne peut demander à des jeunes en rupture avec les institutions de prêcher eux-mêmes la bonne parole.

Ces cas restent isolés, mais chacun d'eux a eu un impact très négatif et les préjugés se sont vite étendus à toute la médiation. Nous pouvons également mentionner des dérives sécuritaires où les donneurs d'ordre ont en fait demandé aux médiateurs d'agir comme des vigiles.

Pour rassurer les pouvoirs publics, et notamment la police, certaines associations ont choisi d'être très strictes sur leur recrutement. Le candidat devait avoir un casier judiciaire vierge et ne pas être connu des services de police. Ces critères constituent de réelles conditions restrictives dans des quartiers particulièrement sensibles. Mais ils sont surtout un réel frein à l'intégration. Certains recruteurs se sont vus obliger de refuser des jeunes, qui avaient certes été délinquants par le passé, mais qui dorénavant voulaient se racheter une conduite. Au lieu de pouvoir les aider, ils ont dû refuser leur candidature. Les encadrants insistent sur le fait qu'il faut savoir oublier le passé si le jeune s'est remis en question et souhaite un nouveau départ. Il est d'autant plus regrettable que ces personnes, qui par le passé ont fait des erreurs mais les ont compris et aujourd'hui les condamnent, sont bien souvent celles qui sont le plus à même de parler aux plus jeunes et de marquer leurs esprits.

En conséquence, la médiation a été définie en creux dans les premiers temps. C'est à dire que les médiateurs ont fait ce que les autres acteurs, et les institutions, ont bien voulu leur laisser faire. Il faut également ajouter à ces difficultés initiales le manque de clarté dans la définition de leurs missions. Il est arrivé que les agents de médiation reçoivent des missions contradictoires car provenant de plusieurs partenaires qui n'ont pas les mêmes intérêts.

Comme l'indique Moderniser Sans Exclure<sup>1</sup>, le seul moyen de bien appréhender la médiation c'est de partir des expériences réalisées sur le terrain<sup>iv</sup>. Il est donc temps de rentrer dans le vif du sujet et de voir concrètement qui sont ces médiateurs et ce qu'ils font.

---

<sup>1</sup> Moderniser Sans Exclure est une association fondée par Bertrand Schwarz dont le but est de favoriser l'insertion des jeunes en apportant des bonnes pratiques auprès de leurs employeurs et partenaires. Leur démarche est essentiellement fondée sur l'écoute active.

## II – Qui sont ils ? Que font ils ? Qu’en penser ?

Dans cette partie nous tenterons de répondre aux trois questions suivantes : qui sont les médiateurs ? Que font ils ? Que penser de leurs missions ? Nous décrirons ainsi des profils de médiateurs, de leurs encadrants et de leurs missions tels que nous les avons vus sur le terrain. Nous essaierons d’en tirer les principales caractéristiques avant de nous interroger sur l’utilité de leurs missions.

### *II.1 Qui sont les médiateurs ?*

#### **a) Portraits de médiateurs**

Commençons par décrire les médiateurs en nous appuyant sur quelques monographies. Voici trois portraits de jeunes que nous avons pu rencontrer<sup>2</sup>.

- Florent : titulaire d’un BEP pâtissier boulanger, il occupe son emploi de médiateur de quartier depuis deux ans. Il était intéressé par le social et même s’il ne désire pas continuer dans la médiation après la fin de son contrat, il souhaite tout de même rester dans le champ du social. Il est en quête d’expériences et souhaite développer des compétences de médiation en se mettant au service des autres. Il déplore la lassitude de certains médiateurs présents depuis quatre ans qui ont perdu de leur enthousiasme et prennent désormais moins d’initiatives.

- Fatima : titulaire du Baccalauréat, fille de parents d’origine maghrébine, elle est passée par plusieurs emplois en intérim. Son dernier emploi consistait à faire du contrôle de qualité. Elle est employée jeune à la RATP depuis six mois avec l’espérance de rentrer à la RATP, pourquoi pas comme contrôleuse. Vivante et enthousiaste de nature, elle ne se laisse pas marcher sur les pieds et aime se faire respecter

- Mohamed : d’origine maghrébine, il a arrêté ses études avant le Baccalauréat. Il est médiateur de quartier ainsi que dans les transports, depuis un an. Quand on lui demande pourquoi il a choisi d’être médiateur, il répond qu’il faut bien payer les factures. Il se plaît parfois à dénigrer le travail qu’il effectue en se plaignant du manque de soutien des institutions, comme la RATP, au cours de leurs missions. Il pense que la médiation est tout de même utile mais trouve le statut d’emploi jeune stigmatisant.

#### **b) Leurs motivations**

Quand on interroge les jeunes sur leurs motivations pour avoir choisi ce métier, leur première réponse est quasi invariablement le salaire. La plupart d’entre eux, notamment les plus anciens, n’avaient pas de volonté marquée d’effectuer un travail dans la médiation. Rappelons que l’activité de médiation était totalement inexistante et était donc entièrement à construire.

---

<sup>2</sup> Les prénoms utilisés sont fictifs pour éviter toute identification

On retrouve néanmoins des jeunes intéressés par le social avec un désir de se mettre au service des autres. Ceux-ci constituent à peu près la moitié des médiateurs que nous avons rencontrés. Ces observations reposent sur nos entretiens avec les médiateurs que nous avons rencontrés. L'échantillon est composé d'une cinquantaine de médiateurs appartenant aux dispositifs de médiation sociale suivants : Mairie de Lille, Partenaires Pour la Ville à Saint-Denis, Mairie d'Evry, Conseil Général d'Essonne.

La plupart ont été également attirés par le fait que cet emploi pouvait être un tremplin vers un emploi statutaire. Beaucoup nourrissent le souhait de décrocher un emploi à la RATP, à la SNCF ou encore dans la Fonction Publique Territoriale. Bien souvent, c'est la sécurité de l'emploi qui les attire avant le contenu même du métier.

Enfin, les conditions de travail sont jugées satisfaisantes par les jeunes. Certains sont passés par la restauration ou le BTP avant d'être médiateurs. Les horaires sont moins contraignants, le travail moins épuisant et l'ambiance souvent plus conviviale. Quelques uns ironisent sur le fait que le passage à une activité plus traditionnelle sera un choc pour certains agents. Il faut ajouter que les ALMS disposent plus facilement d'un accès à la formation, que ce soit dans la médiation ou vers un autre métier.

Les agents de médiation embauchés le plus récemment ont pratiquement tous bénéficié d'une formation initiale. Cette formation comporte quelques études de cas mais reste encore majoritairement composée de disciplines théoriques : sociologie, psychologie, droit, connaissance des partenaires,... Par la suite, certains encadrants organisent une formation continue en analysant les cas concrets vécus par les médiateurs.

### **c) Répartition hommes femmes**

On trouve généralement une majorité de garçons au poste de médiateur. Suivant les dispositifs que nous avons étudiés, les filles représentent entre un tiers et la moitié des effectifs. Nos entretiens avec les médiateurs et les encadrants mettent en évidence des rôles parfois différents attribués aux filles et aux garçons<sup>v</sup>.

Même s'ils sont dans les mêmes équipes, selon la situation c'est plutôt une fille ou un garçon qui interviendra. Par exemple, quand il s'agit de nouer le dialogue avec une jeune femme, ce sont généralement les filles qui prennent en charge cette intervention. De même si la situation doit amener un jeune homme à parler de sujets très personnels, le groupe estime, par peur de la honte, qu'il se confiera plus facilement à une fille qu'à un garçon.

A l'inverse, les garçons interviennent plus souvent lorsque les situations sont un peu plus dures. Il est rare qu'un groupe de jeunes adolescents reconnaisse une légitimité d'intervention à une médiatrice. Bien entendu, chacun possède sa personnalité propre et il existe des exceptions.

Même si cette catégorisation des compétences des sexes peut paraître choquante au vu du principe de l'égalité républicaine, elle est en pratique largement utilisée. Et ceci, d'autant plus que les publics sur lesquels les médiateurs interviennent ont cette représentation sociale en tête. Si les employeurs, encadrants et directeurs des dispositifs de médiation, essaient de maintenir un ratio équilibré entre hommes et femmes, il semble qu'en pratique l'équilibre se trouve autour d'une fille pour deux garçons.

#### **d) Origine ethnique des médiateurs**

En ce qui concerne l'origine ethnique des agents de médiation, on retrouve sur le terrain une proportion importante de jeunes ayant des origines immigrées récentes, maghrébine et africaine notamment.

Contrairement à certaines dérives initiales ce recrutement ethnique n'est pas recherché en tant que tel. Lors des premières expériences de médiation, certains employeurs ont recruté des jeunes pour leur appartenance à un quartier ou à une ethnie en dehors de tout autre critère de recrutement propre à la médiation.

Ces initiatives ont souvent été perçues comme des tentatives pour acheter la paix sociale dans un quartier. Il a même été vu des médiateurs embauchés parce que c'étaient les gros bras du quartier. Non seulement ces médiateurs n'étaient pas crédibles auprès des autres populations, mais certaines expériences ont débouché sur des formes de « caïdat », comme nous l'avons dit. Les soi-disant médiateurs profitaient en fait de leur situation pour se livrer à des petits trafics. Dans l'esprit du public, ils ont rajouté à la confusion entre médiateurs et petits délinquants. Mais rappelons que ces cas sont restés isolés et qu'aujourd'hui le recrutement s'est professionnalisé avec généralement des entretiens avec les pouvoirs publics, comme le maire ou encore le commissaire de police.

L'origine ethnique n'est donc plus en soi un critère. En pratique la plupart des médiateurs habitent non loin de leur lieu de travail. La mixité ethnique des agents de médiation reflète ainsi celle de la population de la ville. C'est la raison pour laquelle, à Saint-Denis ou à Evry, on va retrouver essentiellement des jeunes récemment issus de l'immigration.

#### **e) Les compétences des jeunes**

Les jeunes ont typiquement des qualités dans le domaine du relationnel. C'est bien sûr ces savoir être qui étaient recherchés par les employeurs au moment du recrutement. Les métiers de la médiation requièrent : capacités à entrer en contact, aisance à la communication, ouverture d'esprit, curiosité, sens de l'observation, facilité à aller vers les gens et, non des moindres, être équilibré psychologiquement.

Il nous semble utile d'insister sur les compétences mises en jeu par les médiateurs en situation d'intervention. Une première série repose sur des savoir être qu'ils ont acquis au cours de leur jeunesse passée le plus souvent dans des quartiers dit sensibles.

##### *Décoder l'environnement*

C'est tout d'abord une lecture, ou plutôt un décryptage, de l'environnement. Les médiateurs nous ont souvent dit qu'ils repèrent des situations que des personnes qui n'ont pas vécu en banlieue ne peuvent remarquer. L'environnement est fait de codes, notamment les comportements. Ainsi, dans un centre commercial, ils différencient les attitudes d'un jeune qui viendra pour acheter ou alors pour « zoner » ou encore chercher un prétexte à une bagarre. Autre exemple, sur une place, non loin de la sortie d'un collège, un petit attroupement de collégiens suscite l'attention des médiateurs. Ils nous expliquent que cette attitude n'est pas dans les habitudes, que les jeunes sont à l'attente de quelque chose. C'est donc grâce à des signes précurseurs tirés de leur expérience que les médiateurs peuvent anticiper des situations qui pourraient détériorer.

### *Un parler adapté*

Le parler et le dialecte ont bien entendu leur importance. En pratique, parler la même langue ou le même dialecte ethnique facilite souvent la résolution des problèmes, ne serait ce que parce qu'il y a incompréhension d'un côté ou des deux. C'est aussi une mise en confiance de la personne qui a le sentiment d'être mieux écoutée.

### *Le respect mutuel*

L'action des médiateurs est toujours conditionnée par la notion de respect. C'est un terme qui revient très fréquemment dans la conversation. Il s'agit de montrer à l'autre qu'on le respecte. Ceci se traduit par des gestes simples, comme un signe de reconnaissance ou bien se déplacer pour aller saluer et prendre quelques nouvelles. C'est tout simplement montrer à chacun qu'on le reconnaît, que l'on sait qu'il existe. C'est le préalable à toute action de médiation qui pourrait se dérouler dans le futur.

### *Une logique de l'honneur*

Les agents de médiation réagissent bien souvent en fonction d'une logique de l'honneur. Ils peuvent aller au-delà des consignes qui leur sont données, car ils considèrent qu'un des intervenants leur a manqué de respect, et souhaitent en quelque sorte laver leur honneur en allant au bout de leur intervention.

Dans un groupe de médiateurs, certains garçons se sentent une obligation d'intervenir dans les situations les plus tendues, car ils en ressentent une certaine fierté auprès des filles.

Ce type de comportement, même s'il obtient des résultats, ne nous semble pas souhaitable. Il peut facilement conduire à des dérives, le médiateur doit être capable de se maîtriser. Avec la professionnalisation et la formation des agents de médiation, ces comportements ont tendance à se faire de plus en plus rare.

### *Un réseau de liens*

Les médiateurs ont souvent tissé un réseau de liens informels dans les quartiers dans lesquels ils travaillent<sup>vi</sup>. Parfois ils y ont vécu et connaissent la plupart des gens ou bien la connaissance se fait par personne interposée. C'est aussi un réseau qui peut se construire au fil du temps et au gré des rencontres.

C'est pourquoi l'on voit les médiateurs au cours de leurs déambulations saluer un grand nombre de personnes et échanger quelques mots avec elles. C'est l'occasion de demander quelques nouvelles, sur une recherche d'emploi par exemple et de prendre la température du quartier. Ainsi les médiateurs sont-ils souvent au courant de ce qu'il se passe. En entretenant ces rapports, on montre qu'on respecte la personne et en retour on obtient son respect.

La conséquence de ce maillage de relations même très informelles, est que tout le monde se tient en respect. Les agents de médiation nous disent que certains jeunes ne vont pas commettre de bêtises lorsqu'ils sont présents car les jeunes les respectent et ne veulent pas leur créer d'ennuis. Mais, de l'avis des médiateurs, dès qu'ils ne sont plus présents les mauvaises habitudes reviennent vite.

Ce réseau leur sert également en situation d'intervention. Il donne une sorte de légitimité au médiateur, les parties reconnaissent le médiateur comme interlocuteur légitime parce que lui-même est du quartier ou ils ont une connaissance en commun. Des médiations sans ce réseau de connaissances restent possibles mais il faut reconnaître qu'il permet de

mettre de l'huile dans les rouages, notamment quand les situations sont très tendues dans des quartiers fortement identitaires.

### *La résolution de conflit*

Lorsqu'un conflit surgit, on vient de voir tout d'abord que les médiateurs (ils se déplacent toujours au moins à deux) proposent leur entremise et se font accepter grâce au réseau de liens qu'ils entretiennent. Les médiateurs commencent par séparer les parties.

Ils écoutent chacune des parties, entendent leur point de vue tout en les questionnant. Souvent le simple fait de les séparer et qu'un tiers les écoute suffit à les apaiser et une discussion plus raisonnable peut reprendre entre les parties. Sinon ils tentent d'expliquer à chaque partie le point de vue de l'autre et leur demande de trouver une solution. Pour favoriser l'émergence d'une solution ou faire reconnaître à quelqu'un son erreur, les médiateurs utilisent souvent plusieurs techniques :

- ils jouent parfois sur la peur du gendarme, en disant que s'ils n'arrivent pas à trouver de solution entre eux, c'est la police qui devra intervenir.

- ils puisent dans le registre de la famille pour faire passer quelques idées fortes. Dans le cas d'un groupe de jeunes garçons qui harcèlent une jeune fille, les médiateurs utilisent des mises en situation fictives du type : « Et si c'était ta sœur à qui quelqu'un fait ça, comment tu réagiras ? »

- ils utilisent leurs expériences personnelles ou le réseau de relations. Ainsi dans le cas d'un toxicomane cherchant à mettre fin à ses jours, le médiateur l'a abordé en avançant l'argument que ça lui ferait de la peine d'annoncer une triste nouvelle à une connaissance qu'ils avaient en commun.

De l'avis de nombreux encadrants, il est important que dans ces situations le conflit ne soit pas résolu juste parce que le médiateur connaît les personnes. L'agent de médiation doit pouvoir au moins placer un contenu pédagogique au cours de la conversation. Ainsi après un conflit ayant opposé des jeunes d'une cité à des policiers, les médiateurs doivent pouvoir expliquer aux jeunes que le respect de la loi et des forces de police est quelque chose de fondamental, même si l'opposition est très forte.

### **f) Les encadrants**

Les agents de médiation sont organisés le plus souvent en équipe de trois. Les équipes de deux sont plus rares. Ces équipes sont pilotées par un encadrant. Il nous paraît important de préciser son rôle et d'essayer de lui donner un visage.

Commençons par son portrait. Comme nous l'a confié le directeur d'un service de médiation, l'encadrant est généralement un « mouton à cinq pattes ». Il ne possède aucune formation typique, que ce soit le diplôme ou l'expérience professionnelle. Il doit cependant réunir de nombreuses qualités.

Il doit entre autres être capable de conceptualiser l'activité, d'encadrer des jeunes avec parfois des forts tempéraments, de faire preuve de beaucoup de créativité et de ne jamais se laisser abattre. C'est aussi quelqu'un qui s'intéresse aux politiques de la ville et à leur mise en mouvement. En bref, l'encadrant, et c'est ce que l'on observe sur le terrain, doit faire preuve d'une forte motivation personnelle et être pleinement convaincu de son action. Les profils sont ensuite très variés.

Nous avons par exemple rencontré un chercheur en physique qui s'est lancé dans la médiation suite à un événement dans sa vie personnelle. Un autre a consacré sa vie à l'insertion des jeunes et a notamment fait de l'éducation en prison. Un troisième a fait des

études de psychologie et le dernier a été éducateur de rue avant d'être encadrant. Ce qui les réunit est la flamme et la volonté qui les animent.

Le rôle de l'encadrant est de définir les missions, de les distribuer et plus généralement de planifier l'activité. Il est aussi à l'écoute des agents de médiation et organise régulièrement des réunions pour obtenir le retour des jeunes sur leur activité. Ceci n'est pas toujours évident.

Moderniser Sans Exclure insiste sur le fait que les agents de médiation ne disent pas toujours tout à leur hiérarchie car ils préfèrent ne pas avouer des actions qui sortent du cadre de leur mission, bien que celles-ci soient souvent utiles. Egalement certains agents ne réalisent pas qu'ils ont effectué une action de médiation, car ils l'ont réalisée de façon très spontanée et n'y repensent pas forcément.

Il faut aussi noter que des médiateurs ne font plus d'efforts car ils estiment qu'il n'y a pas eu de suite à leurs retours. C'est un fait que nous avons pu observer. Une palissade en bois qui entoure une école maternelle est brisée en certains points. On peut imaginer qu'une personne mal intentionnée ou un chien puissent s'infiltrer et blesser un enfant. Les médiateurs ont signalé cette dégradation de nombreuses fois à leurs encadrants, mais deux mois plus tard rien n'a changé. L'encadrant nous dit avoir relayé également plusieurs fois cette information aux services appropriés qui n'ont pas réagi. Cette absence de retours sape bien souvent les motivations.

Les jeunes attendent plus globalement de leur hiérarchie du courage, de la franchise, de la clarté dans leurs décisions, de l'écoute et de la fermeté quand c'est nécessaire. Ils sont au contraire allergiques aux discours généraux et aux promesses non tenues.

Les relations entre jeunes et encadrants ne sont donc pas toujours faciles. L'encadrant est pris entre les jeunes, qu'il défend, et une hiérarchie (et des partenaires) qui n'est pas aussi réactive qu'il le souhaiterait. L'exemple de la palissade en bois cité ci-dessus l'illustre bien. Enfin certains encadrants qui ont de nombreuses équipes à diriger (à partir de cinq) se plaignent de la difficulté à trouver des relais sur le terrain qui soient là pour piloter et conseiller les agents. Des médiateurs plus expérimentés ont parfois été promus à ce titre. Les expériences n'ont pas toujours été concluantes. Un très bon médiateur n'est pas forcément un bon encadrant. Le poste requiert des qualités de management, c'est pourquoi il a été confié dans certaines structures à des jeunes plus diplômés, qui eux n'ont pas toujours eu une expérience dans la médiation.

Après avoir décrit qui sont ces jeunes et leurs encadrants, voyons le contenu de leurs activités.

## ***II.2 Que font ils ?***

Les activités de médiation qui sont décrites par la suite correspondent à des situations que nous avons pu observer en accompagnant les médiateurs dans leurs journées. Les réalisations des expériences de médiation nous paraissent d'une grande diversité. En terme de qualité des missions confiées, le pire nous semble côtoyer le meilleur.

### **a) Exemples de missions**

Partons de quelques cas concrets de missions confiées aux jeunes auxquelles nous ferons référence par la suite. Un premier groupe d'activités est centré autour de la présence et de la prévention dans des lieux bien précis:

- *Présence dans les bus ou les tramways* : les missions consistent à assurer une simple présence rassurante dans les transports et à intervenir sur des altercations bénignes. Les médiateurs informent les passagers, les orientent quand ils sont égarés ou encore aident des mères à monter avec leurs poussettes. Un des objectifs est d'apaiser des conflits qui surgissent fréquemment à la sortie des écoles et peuvent éclater dans les bus. Mais sur la durée totale d'une journée les interventions sont relativement peu fréquentes.

- *Présence dans les trains* : en plus d'exercer une présence rassurante les médiateurs tentent de prévenir les tirages intempestifs de signaux d'alarme. En effet, des collégiens ou des lycéens utilisent de manière abusive les sonnettes d'alarme pour justifier de retards en cours, ou pour permettre à des amis de prendre le train alors qu'ils venaient de le rater. Les médiateurs essaient par le dialogue de sensibiliser les jeunes aux nuisances qu'ils peuvent apporter. Ils interviennent également pour éviter les petites incivilités, comme les gens qui fument dans les wagons, ou ceux qui posent leurs pieds sur les banquettes.

- *Présence dans les cages d'escalier* : dans des quartiers dit sensibles les jeunes assistent le gardien d'immeuble. Ils traitent toutes les nuisances pouvant prendre place dans les cages d'escalier : squats, adolescents qui chahutent, conflits de voisins à cause du bruit, ... En instaurant le dialogue ils essaient de faire comprendre le point de vue du voisin et arrivent à trouver des compromis.

Un deuxième groupe d'activités est organisé autour de la gestion de territoire. L'activité de médiation a une étendue large, sur un territoire donné, avec parfois plusieurs types de missions. Ses origines proviennent en partie des dysfonctionnements survenant à l'interface entre différentes institutions. C'est ainsi qu'à la gare ferroviaire gérée par la SNCF on ne vous renseignera généralement pas sur le réseau de bus RATP. Les médiateurs tentent d'apporter à l'usager un service public sur tout le territoire. L'on trouve ainsi les activités suivantes, que les médiateurs peuvent effectuer au cours d'une même journée:

- *Présence dans les halls de gare* : les médiateurs font essentiellement de l'information et aident les usagers à utiliser les distributeurs automatiques de tickets. Ils entrent éventuellement en contact avec des groupes de jeunes squattant le hall. Ils inspectent également de temps en temps les quais pour détecter tout dysfonctionnement ou repérer des personnes en détresse ou bien suspectes. En cas de grève de la SNCF, ils réorientent les usagers vers les transports appropriés et essaient d'apaiser tout énervement. Lors de grèves, l'attitude des usagers envers les médiateurs est généralement plus compréhensive qu'envers un agent de la SNCF, même s'ils jouent parfois le rôle de soupape pour l'usager énervé.

- *Traversée vers les écoles maternelles* : les médiateurs aident les enfants à traverser un carrefour très dangereux pour rejoindre l'école maternelle. C'est aussi un prétexte pour sensibiliser les plus petits aux fondamentaux de la prévention routière, comme traverser quand le feu piéton est au vert. A travers les enfants, ce sont également les parents qui sont visés quand eux-mêmes ont un comportement imprudent.

- *Présence à la sortie des collèges* : plusieurs médiateurs se disposent en entonnoir à la sortie des établissements scolaires pour éviter tout attroupement de collégiens. C'est effectivement un lieu propice au racket ou à l'affrontement entre bandes. Ou bien encore, des « caillassages » des locaux du collège ont eu lieu par le passé. Par leur présence et l'échange de quelques mots avec les adolescents les ALMS favorisent leur dispersement.

- *Présence dans les moyens de transport* comme nous l'avons vu auparavant, ainsi que le repérage et le signalement de toute dégradation dans l'espace public.

Toujours dans cet esprit de gestion de territoire, on observe des activités qui prolongent plus loin cette action. Nous la dénommons médiation de quartier. Il s'agit outre de la présence à la sortie des collèges et lycées, des activités suivantes :

- *Visites* : les médiateurs sont dans la rue, ils effectuent un « tour du quartier » en rendant visite aux commerçants, aux associations, aux gardiens d'immeuble ou aux maisons de quartier. Il s'agit de prendre la température du quartier en s'informant de tout ce qui se passe et d'intervenir sur des situations qui leur sont signalées. Ils essaient également de participer à la vie du quartier, en assistant aux différentes réunions publiques. Ils viennent enfin en aide aux personnes en détresse en les réorientant éventuellement vers les services appropriés.

- *Commandes de partenaires* : les médiateurs peuvent être missionnés par une mairie de quartier pour résoudre un conflit de voisinage ou rassurer des personnes. Par exemple, des mendiants squattent une laverie. Le commerçant se plaint de cette situation : désaffection des clients, abandon de bouteilles et de détrit. Les médiateurs interviennent et se mettent à l'écoute des mendiants et du propriétaire. Ils détectent les problèmes des mendiants : locaux d'accueil saturés et les persuadent de causer le moins de désagréments possibles en utilisant des sacs poubelle par exemple.

Comme l'a mentionné le Président du Conseil Général de Belfort, les ALMS constituent « les yeux et les oreilles » des dirigeants publics en les informant des soucis quotidiens éprouvés par leurs administrés. Ces commandes peuvent aussi provenir des offices HLM qui demandent aux médiateurs d'intervenir sur des conflits bénins entre locataires.

- *Correspondants de nuit* : Il s'agit souvent d'un dispositif en soi. Les correspondants de nuit interviennent en soirée jusqu'à une heure avancée de la nuit. Ils effectuent également à pied un tour des lieux les plus propices à des situations de tension ou de détresse : bars, places, parcs,... En début de soirée, il leur arrive de passer chez des personnes qui les ont sollicités sur des sujets allant du conflit avec l'office HLM à des situations de détresse (personnes âgées esseulées, femmes seules qui n'ont plus d'autorité sur leurs enfants,...). Pendant la nuit, ils répondent aux appels et se déplacent, si besoin est, au domicile des personnes. Notons que les dispositifs de correspondants de nuit sont la plupart du temps occupés par des adultes relais plutôt que par des emplois-jeunes. Ces dispositifs sont généralement plus récents et par conséquent n'ont pas pu bénéficier d'un financement de type emploi-jeune.

Enfin, des missions plus spécifiques peuvent être confiées à des médiateurs. Nous citerons l'exemple de la Bus Attitude :

- *La Bus Attitude* : ce dispositif de la RATP consiste à aider le machiniste à se réapproprier l'espace du bus. Les médiateurs ont pour mission d'inciter les usagers à monter à l'avant des bus et à valider leur titre de transport auprès du machiniste. Leur fonction n'est pas du contrôle, il s'agit d'amener les gens à modifier leur comportement en jouant uniquement sur l'attitude, ne serait ce qu'en disant bonjour et en souriant. Leur simple présence et leur attitude courtoise suffisent à éviter pratiquement toute fraude. La baisse de la fraude est significative pour la RATP en terme de vente de billets. La direction est cependant plus

sceptique quant au changement d'attitude du machiniste. En effet, les usagers ont tendance à montrer leur titre de transport aux médiateurs et non au machiniste comme ils le devraient. De surcroît, ce dernier fait rarement l'effort de faire ce travail quand les médiateurs ne sont plus présents.

En dehors des situations de présence ou de prévention, les travaux de Moderniser Sans Exclure montrent que les interventions des ALMS se divisent de façon égale en deux grandes catégories<sup>vii</sup>.

La première regroupe les situations de crise portant atteinte à la tranquillité publique, parmi lesquelles on retrouve ; les conflits, les incivilités, les provocations, les gênes, les dégradations, les squats et bien d'autres encore.

La seconde catégorie englobe les situations nécessitant une intervention d'aide. Les agents de médiation aident des personnes dans « leurs » problèmes personnels, qui ne portent ni atteinte à la vie des autres, ni ne perturbent la tranquillité publique. On retrouve des aides dans les démarches administratives, dans la conduite de projets, des aides à la socialisation et des aides physiques et techniques. Nous renvoyons le lecteur à la description des situations compilées par Moderniser Sans Exclure pour s'en faire une idée plus précise<sup>iv</sup>.

### **b) Des activités essentiellement faites de présence**

Lors de l'accompagnement des médiateurs au cours de leurs missions nous avons souvent été frappés par le manque de densité de leur activité. Alors que nous nous attendions à des situations de résolution de conflits ou à de l'aide à des personnes en détresse, nous avons été confrontés à de la simple présence.

Les médiateurs passent la plupart de leur temps à faire de la présence ! C'est d'ailleurs un terme qui revient fréquemment dans les expressions ; présence active, présence dissuasive ou présence rassurante. Les situations d'intervention sont peu fréquentes, les conflits apparaissent heureusement rarement. Les actions réalisées par les médiateurs sont simples, c'est principalement de l'information et de la réorientation. Certains ALMS nous confient que leur quotidien peut être ennuyeux.

Comme nous l'a confirmé un encadrant, il s'agit de réaliser de la prévention sociale très en amont. On prévient les conflits en annihilant à la base les signes précurseurs qui pourraient déboucher sur de telles situations. Un autre aspect est de remettre de la présence humaine dans des lieux de plus en plus désincarnés. Dans un monde de plus en plus automatisé où les agents se réfugient derrière les guichets, on réhumanise l'espace public. En quelque sorte on réinvente le poinçonneur des Lilas !

### **c) Des horaires et des lieux pas toujours adaptés**

Dans encore de nombreux cas, les horaires des activités de médiation nous ont également surpris. Les plages horaires se limitent parfois à 9h00 - 18h00 ! Alors que l'insécurité ressentie par la population est plus forte en soirée. Des évolutions ont tout de même eu lieu, avec l'arrivée des correspondants de nuit notamment. Certaines structures essaient d'avoir une couverture temporelle la plus adaptée possible, en intervenant en particulier les week-ends.

De même les lieux nous ont parfois étonnés. Nous avons rencontré des agents de médiation dans le quartier Saint-Germain. Dans les quartiers réputés les plus difficiles, les missions des ALMS sont rarement dans les zones les plus sensibles.

#### **d) Le manque de reconnaissance**

Le dernier point qui nous paraît caractériser ces activités est le manque de reconnaissance dont se plaignent les médiateurs et leurs encadrants. Le fait que les résultats de ces missions soient des non évènements est frustrant pour les jeunes. Ces interventions, même si elles sont utiles, ne permettent pas une reconnaissance valorisante pour les médiateurs. Les interventions gratifiantes sont celles, plus rares, où partant d'une situation de conflit ou de détresse, les jeunes ont réussi à apaiser les tensions ou à venir en aide à une personne en difficulté.

Beaucoup se sont plaints que leur hiérarchie ou que les politiques, les élus locaux en particulier, ne soient pas plus reconnaissants du travail effectué. Quelques uns trouvent même leur statut stigmatisant, le fait d'être un emploi-jeune constitue pour eux un élément dévalorisant. Pour valoriser leur travail et les rassurer dans leur action, un simple remerciement est le bienvenu.

Ce manque de reconnaissance se retrouve dans le désir qu'ont de nombreux médiateurs que leur activité débouche sur une attestation de diplôme. La peur que leur métier ne soit pas reconnu par leur futur employeur subsiste dans quelques esprits.

Enfin, l'accueil que nous avons reçu par les structures de médiation témoigne lui aussi de ce besoin de reconnaissance. Les intervenants sont contents de pouvoir exposer ce qu'ils font et de constater que quelqu'un s'intéresse à leur travail.

Ce manque de densité des activités n'est quasiment jamais évoqué dans les documents sur la médiation, il est également peu abordé par les structures de médiation. Une des raisons est la présence de filtres entre le quotidien des ALMS et la vision des dirigeants. Les relevés des interventions des médiateurs, comme ceux réalisés par Moderniser Sans Exclure, sont souvent impressionnants. Ils ont été accumulés sur plusieurs équipes et sur de nombreuses journées. Mais chaque intervention ne représente bien souvent que cinq ou dix minutes dans la journée du médiateur. Cet effet de concentration des interventions ne nous paraît refléter ainsi que partiellement le quotidien des ALMS.

#### **e) Les raisons à tant de présence**

Dans cette partie nous tenterons d'expliquer les différentes raisons qui ont conduit à faire de la médiation une activité essentiellement composée de présence.

##### *La médiation victime de son succès*

Tout d'abord la médiation est victime de son succès. C'est justement la présence des médiateurs qui évite toute situation de conflit. Le simple fait qu'un agent, vêtu d'une veste repérable, occupe l'espace public empêche les petites incivilités ou des tensions naissantes de survenir. Les médiateurs se disent parfois frustrés d'intervenir en un lieu alors qu'il ne s'y passe finalement rien. Les jeunes accusent les commanditaires des missions, les mairies de quartier par exemple, de voir l'insécurité partout. Ou bien serait-ce leur présence qui a empêché toute tension potentielle ?

Un exemple nous paraît illustrer cette difficulté inhérente à la médiation. Un collège est situé auprès d'une gare ferroviaire. Pour se rendre en cours, les élèves doivent passer sur un pont qui les oblige à faire un grand détour. Pour aller plus vite, les collégiens traversent à pied les voies ferrées. Cette situation pose des problèmes de sécurité évidents et des retards dans les trains. La SNCF, impuissante, décide de faire appel à des médiateurs. Dans un

premier temps, les agents de médiation font de nombreuses interventions mais peu couronnées de succès. Au fil des semaines, de plus en plus d'interventions sont réussies et au bout d'un mois tous les élèves empruntent le pont. Voilà alors les médiateurs désœuvrés, ils ne font plus que de la présence ! Les pauses café s'allongent, les usagers commencent à s'interroger sur l'utilité des médiateurs. Pourtant s'ils partaient, il y a fort à penser que les mauvaises habitudes reviendraient.

### *Les autres acteurs*

Une autre raison provient du conflit de territoire avec les autres acteurs. Comme nous l'avons vu, les médiateurs ne sont pas jugés compétents par les acteurs en place. On leur demande ainsi de passer le relais le plus rapidement possible aux professionnels.

Ce passage du relais est d'ailleurs toujours un peu vécu comme un élément de frustration par les médiateurs. Ces derniers ont le désir d'aller plus loin dans la relation et notamment savoir ce que la personne est devenue. Mais, comme le précisent leurs encadrants, les médiateurs comprennent que ce passage du relais est indispensable et qu'il est une marque de leur professionnalisation. Les médiateurs doivent aussi apprendre à distinguer le personnel du professionnel.

En ce qui concerne les interactions des médiateurs avec les forces de police, elles sont généralement très limitées. Elles sont au contraire complémentaires ; les services de médiation et de police évitent d'être présents sur le même territoire en même temps. Leur action simultanée paraît incompatible. L'autorité de la police ne peut souffrir l'approche parfois consensuelle des ALMS. Et les médiateurs sont assimilés à des « balances » lorsqu'ils sont en présence de policiers. Au final, plus personne ne peut faire son travail.

Les relations entre médiateurs et policiers sont donc nulles sur le terrain. Ils vivent un peu comme chiens et chats, même si au niveau des deux hiérarchies on essaie d'agir de façon complémentaire et en bonne intelligence.

### *La bride des employeurs*

Ensuite, les employeurs eux-mêmes ont souvent bridé les jeunes. Ils préfèrent généralement fixer des limites à leurs interventions en insistant sur le fait qu'en cas de conflit leur rôle est avant tout de prévenir les autorités compétentes. Les jeunes ne sont pas censés intervenir quand la situation commence à dégénérer. Les employeurs arguent qu'ils ont eu affaire par le passé à des situations où les médiateurs, lors de débuts de bagarre, se trouvaient impliqués par leur engagement et par suite prenaient part à l'affrontement.

Plus généralement, les échecs semblent être plus cruellement ressentis que ne sont valorisés les succès. Le travail de thèse de Damien Collard<sup>viii</sup>, en observation participante dans des dispositifs de médiation en place dans les gares de Lyon et d'Evry - Courcouronnes, en fournit une illustration.

Les médiateurs constituent un groupe fonctionnant avec ses propres codes de communication et de comportement. Il existe une logique de groupe, basée principalement sur l'honneur et la fierté des garçons vis à vis des filles, qui les pousse à intervenir même dans les situations dangereuses. Plus le danger sera grand, plus grande sera la reconnaissance du groupe. Les succès sont bien partagés par le groupe, et nettement moins bien reconnus par les agents de la SNCF, pour qui ce mode d'intervention est contraire à leur culture de sécurité. Au contraire, les échecs (Damien Collard cite le cas d'un suicide dans la gare) renvoient chaque personne à ses propres doutes et sont très déstabilisateurs pour le groupe.

### *La motivation variable des agents*

Il faut aussi reconnaître que la motivation des agents de médiation est variable. Certains n'ont pas une attitude très proactive et ne cherchent pas, ou plus, à se mettre en situation. Des erreurs de recrutement en sont pour partie la cause. Mais les jeunes estiment aussi que le travail est lassant au bout d'une certaine durée. En consultant les différentes organisations que nous avons rencontrées, on constate que le turn-over est de l'ordre de deux ans. Cette durée relativement courte reflète la lassitude des jeunes par rapport à un certain manque de densité de leur activité.

Cette lassitude a également pour effet la perte de la motivation qui était celle des premiers jeunes qui ont occupé les postes. Ces derniers avaient en effet l'impression de participer à une aventure nouvelle, sentiment qui s'est peu à peu perdu avec les vagues successives de jeunes.

Le droit du travail n'est pas non plus adapté à leur activité. L'inspection du travail est réticente à laisser agir les médiateurs dans des situations susceptibles de déboucher sur un conflit physique, car elles sont non conformes à leur statut.

### *Un manque de clarté des missions*

Enfin, et c'est peut être le point qui nous paraît le plus important, la politique suivie en terme de médiation n'a pas toujours été claire. Les lignes directrices ont changé au cours du temps, on a d'abord demandé aux médiateurs de rentrer dans les quartiers, puis après de se contenter de faire de la veille technique. Chaque changement d'encadrement a vu une politique nouvelle qui a apporté beaucoup de confusion dans l'esprit des agents. Le manque d'implication des élus locaux ou des services municipaux influents s'est parfois fait cruellement ressentir.

## ***II.3 Qu'en penser ?***

Maintenant que nous avons décrit les missions des médiateurs et vu qu'elles étaient composées essentiellement de présence, que faut il en penser ? Dans cette partie nous nous posons la question de l'utilité des activités décrites précédemment.

### **a) Une évaluation difficile**

Quand on parle de l'utilité de ces métiers, la première difficulté à laquelle on se trouve confronté est la question de leur évaluation. Mesurer le social est extrêmement difficile, d'autant plus qu'une grande partie des activités des médiateurs consiste à empêcher que quelque chose se passe. Il s'agit donc d'apprécier un non évènement. Nous ne connaissons pas d'évaluation globale de l'activité de médiation qui soit convaincante. Il y a certes des mesures de taux de criminalité, de baisse de la délinquance mais les médiateurs ne sont pas les seuls acteurs qui y contribuent. La police, bien sûr, les travailleurs sociaux et les associations travaillant dans ce champ apportent chacun leur contribution.

Dans un premier temps les services de médiation se sont peu posés la question de l'évaluation, tant la construction des missions les absorbait. Des évaluations locales sont faites depuis peu par les employeurs. Les bailleurs sociaux réalisent ainsi des enquêtes auprès des locataires. L'enquête montrait en particulier que 80% des locataires ne connaissaient pas les

médiateurs. L'encadrant mettait cette méconnaissance sur la jeunesse du dispositif et comptait y remédier en multipliant les visites auprès de chaque locataire.

Quant à la SNCF, elle a enregistré une diminution significative des tirages de sonnettes d'alarme (plus d'un tiers en moins) sur les lignes où les médiateurs travaillent. Il est difficile d'évaluer le gain direct perçu par la SNCF, Jean-Marie Petitclerc, qui a dirigé un temps le dispositif, l'évalue à un tiers du coût du service de médiation. Il précise que la médiation apporte d'autres bénéfices qui justifient un financement de l'Etat, notamment en termes de tranquillité publique.

Sur les lignes de bus ayant adopté la Bus Attitude, la RATP a enregistré une hausse nette des ventes de billets (de l'ordre de 6 points). Selon un encadrant, cette augmentation des ventes et la diminution des congés maladie des machinistes, liés aux incivilités et au stress, couvriraient largement le financement des médiateurs.

Outre les difficultés d'attribution de tel effet à telle cause, se posent également les problèmes de déplacements géographiques et de déplacements temporels. Si la délinquance a diminué dans les trains, la violence s'est peut être déplacée vers un ou plusieurs centres commerciaux. De tels faits nous ont ainsi été signalés. De même, si les incivilités sont moindres quand les médiateurs sont présents, ces phénomènes ont pu s'accroître en soirée quand les agents ont fini leur journée.

Cette évaluation est forcément difficile à appréhender du fait qu'il est impossible de définir un scénario de référence. Entre une personne de mauvaise foi et une personne particulièrement angélique, il est facile de faire pencher la balance de son côté. Lorsque des médiateurs nous disent que grâce à leur action, ils ont redonné un emploi à un chômeur, ce dernier aurait peut être tout de même trouvé un emploi sans leur intervention. Inversement on peut avancer l'argument que les activités de médiation s'inscrivent dans une dynamique positive, avec de nombreux effets induits bénéfiques pour la société. Ainsi, les médiateurs constituent eux-mêmes un exemple pour d'autres.

Parmi les méthodes d'évaluation, on retrouve la démarche de Moderniser Sans Exclure fondée sur les « plus » et les « moins » des agents de médiation. Pour chaque intervention, ils évaluent ce que le médiateur a apporté en plus et ce qu'il a réussi à éviter. Cette logique en terme de coûts évités se heurte aux difficultés déjà mentionnées ci-dessus. La démarche reste tout de même instructive, elle permet de ne pas oublier que les médiateurs empêchent des conflits plus graves d'arriver.

Au final, on s'en réfère souvent à la satisfaction des différents acteurs ; les pouvoirs publics, les partenaires ou les usagers. Cette satisfaction est généralement bonne. Des commissaires de police reconnaissent l'action des médiateurs dans des quartiers où ils étaient arrivés à une impasse avec les jeunes. L'opinion des élus est aussi favorable. Ils jugent que les ALMS contribuent à la diminution du sentiment d'insécurité.

Les partenaires, notamment la RATP, la SNCF et EDF, reconnaissent également l'utilité du travail des médiateurs. Ces entreprises semblent bien y trouver leur compte. Elles ont d'ailleurs été elles-mêmes à l'origine de dispositifs de médiation. Sur le terrain, les relations de travail entre les partenaires et les agents de médiation, constatées à l'heure actuelle, sont bonnes.

Quand on interroge les médiateurs sur l'utilité de leurs missions, même si certains se montrent volontiers cyniques, ils jugent tout de même leur travail utile. Ils n'en sont pas toujours profondément convaincus malgré l'accompagnement de leurs encadrants. Ces doutes

sont en partie liés au manque de densité de leurs activités et au manque de reconnaissance de leur métier.

En conclusion de cette partie, on peut donc dire que si les activités des médiateurs sont parfois ennuyeuses elles sont tout de même jugées utiles.

## **b) Bilan du volet insertion**

Même si la finalité initiale du dispositif NS-EJ était de créer des nouveaux emplois sans condition sur le niveau de qualification du jeune, il a souvent été utilisé comme un outil d'insertion. Des services de médiation ont volontairement choisi de recruter des jeunes avec un faible niveau de formation. D'autres se sont vus refuser par les services de la préfecture (le préfet devait valider chaque nouvelle embauche) le recrutement de jeunes au motif qu'ils étaient trop diplômés.

Nous nous proposons dans cette partie de faire un bilan de ce volet insertion avant de conclure quant au devenir des jeunes passés par ces métiers de la médiation.

Les encadrants nous ont souvent répété que beaucoup d'agents avaient appris des habitudes de travail. Pour plus de la moitié d'entre eux il s'agit de leur premier emploi. Certains ont dû apprendre, ou réapprendre, à se lever tôt, à respecter leur hiérarchie, à travailler en équipe et plus généralement à composer avec les contraintes de la vie professionnelle. Les dispositifs constituent ainsi une sorte de sas entre l'inactivité et des professions jugées plus rudes en terme de contraintes de travail. Ils permettent de rendre des jeunes à nouveau employables.

Les employeurs ne se sont pas montrés complaisants à l'égard des jeunes pour autant. Des médiateurs ont été licenciés parce que leur direction jugeait leur comportement non professionnel : par exemple non respect des horaires, absences répétées, consignes non suivies, etc.

Le fait de percevoir un salaire, qui est souvent le premier, pour une durée garantie de cinq ans a permis aux jeunes de se lancer dans la vie. Beaucoup se sont installés, certains ont même eu des enfants. Cette première rémunération leur a permis de se projeter dans le futur et d'avoir de nouveau des projets.

Nous avons pu constater que les médiateurs ont réellement acquis des compétences au cours de leurs activités. Ce sont surtout des compétences relationnelles, comme l'intervention en situation tendue ou la capacité à adapter son discours au public qu'il a en face de lui. Leur habilité à entrer en contact avec la population est souvent impressionnante. Beaucoup s'accordent à dire que la compétence qu'ils ont le plus perfectionnée est la maîtrise de soi.

D'un naturel parfois impulsif, ils ont appris la patience et à savoir gérer des situations de stress. Les jeunes sont également très lucides sur leur situation, sur l'organisation et sur leurs missions. Leurs diagnostics des situations auxquels ils sont confrontés sont souvent très pertinents. Une des réflexions de Moderniser Sans Exclure, qui a beaucoup travaillé sur l'écoute des jeunes notamment, est que les jeunes sont souvent capables de choses dont leur direction ne se doute parfois pas. Ceci laisse aussi penser que les médiateurs sont capables de faire davantage que de la présence et de la prévention.

Un de leurs points forts est l'absence de peur. Alors que la prise de parole dans l'espace public est souvent perçue de manière conflictuelle, ils le font avec une aisance toute naturelle. Si des contrôleurs sont parfois mal à l'aise pour intervenir et le font en nombre, les

médiateurs n'hésitent souvent pas à faire des remarques. Elles font souvent leur effet, ne serait ce que parce qu'elles sont distillées avec un ton juste et avec de la conviction. Un encadrant nous faisait remarquer que la force des médiateurs, qui fait défaut à des personnes plus diplômées, réside dans cette volonté de s'affirmer. Leurs études ne leur ont pas permis de se mettre en valeur, ils compensent alors par cette aptitude à intervenir dans l'espace public, vécue comme véritable affirmation de soi.

### **c) Le devenir des jeunes**

Que faut-il penser de l'avenir de ces jeunes qui sont passés par ce type de métier ? Est-ce que, comme on l'a souvent entendu dire, être emploi-jeune mène directement dans « le mur » ?

Certains prétendent que le dispositif a eu des effets pervers, en donnant un salaire garanti pendant cinq ans, les jeunes n'ont pas fait d'efforts et se sont retrouvés sans emploi et sans qualification avec cinq années de plus.

Nous ne partageons pas cette vision pessimiste. Nous ne pensons pas qu'avoir été médiateur, et plus généralement emploi-jeune, a eu un effet négatif sur le devenir des jeunes. Les données statistiques de la DARES confirment bien le rôle de tremplin joué par le dispositif NS-EJ. Les jeunes passés par un financement emploi-jeune ont au contraire plus de chances de retrouver un emploi par la suite.

Notre expérience du terrain montre que la majorité des médiateurs juge cet emploi temporaire. Nous avons en effet vu qu'une certaine lassitude s'installe au bout de deux ou trois ans. Cette lassitude est principalement d'ordre psychologique. Des ALMS nous ont confié que leur tâche est particulièrement pénible quand les conditions météorologiques sont défavorables. Etre dans la rue sous la pluie et dans le froid n'a rien d'agréable. Le manque de valorisation de l'activité et la quasi-inexistence de carrières proposées dans la médiation poussent les jeunes à s'orienter vers d'autres voies. Ainsi très peu souhaitent continuer dans la médiation, et ce sont souvent ceux-là mêmes qui souhaitent poursuivre qui sont le plus inquiets pour leur avenir. Nous reviendrons dans la dernière partie sur le devenir de la médiation.

Les jeunes n'ont donc généralement pas d'inquiétude spécifique quant à leur avenir, d'autant plus que les structures qui les emploient ont particulièrement été attachées au fait que les jeunes bénéficient d'un emploi par la suite. Cette pérennisation des jeunes s'est d'ailleurs parfois faite au détriment même de l'activité de médiation. Donner une formation à un médiateur pour travailler dans la restauration ne contribue pas à pérenniser le service de médiation.

Près de la moitié des ALMS dépendent de collectivités locales. Ces dernières vont généralement intégrer les jeunes au sein de la fonction publique territoriale. Ces postes sont soit des emplois plus traditionnels, soit des postes nouveaux dans la médiation. Cet accès à la fonction publique territoriale devrait être facilité par la masse des départs en retraite qui s'annoncent.

Certains employeurs, comme Immobilière 3F (bailleur social), ont choisi d'internaliser le service de médiation. Les médiateurs sont en contrat à durée indéterminée. Des évolutions de carrière au sein de la société sont en cours de construction, notamment vers des postes d'adjoints ou d'encadrants de terrain.

En ce qui concerne les agents de médiation employés par des associations, la majorité décroche un emploi chez les partenaires associés. Les ALMS constituent souvent un vivier de jeunes méritants dans lequel la RATP et la SNCF puisent. Ils seront de futurs machinistes ou

des contrôleurs. Notons que des agents de médiation ont pu rentrer par ce biais à la SNCF alors qu'ils n'auraient jamais pu y rentrer sinon. La SNCF ne recrute effectivement pas en dessous du niveau Baccalauréat. Damien Collard<sup>viii</sup> est par contre très sceptique sur le transfert de compétences croisées. Il doute que les jeunes conservent leurs compétences de médiation, une fois employés sur des métiers traditionnels. La rigidité du statut et des postes ne laisse pas de place à ces nouvelles aptitudes.

Nous estimons qu'un peu moins de la moitié des médiateurs est intéressée par poursuivre dans le champ du social. On va retrouver ces jeunes comme gardiens d'immeuble, ou travaillant dans des associations, ou bien encore dans la fonction publique territoriale. Certaines souhaitent devenir assistante sociale mais le concours constitue une barrière pour des jeunes souvent peu diplômés. Nous reviendrons également sur ce problème de passerelle avec les métiers du travail social.

Les difficultés les plus notables pour l'accès à l'emploi sont généralement l'écriture et l'utilisation de l'informatique. Ils sont assez nombreux à ne pas maîtriser ces deux compétences qui sont souvent disqualifiantes pour un emploi.

Un bilan fait par Jean-Marie Petitclerc sur le devenir des jeunes au sein de l'association de médiation Promévil nous donne quelques indications. Pour un tiers des jeunes c'est un échec, le travail d'insertion n'a pas réussi. Un autre tiers décroche un travail à la sortie de Promévil. Le dernier tiers reprend des études ou une formation. Un tiers de jeunes en situation d'échec nous paraît plus élevé que dans les autres dispositifs que nous avons observés. Il tient très probablement au fait que Promévil a mis un accent très fort sur le volet insertion en prenant des jeunes particulièrement défavorisés. Le taux d'échec est donc plus élevé.

Ainsi être médiateur n'apparaît pas présenter de désavantages au vu de l'accès à l'emploi. Au contraire les agents de médiation ont acquis de réelles compétences et ont su se faire remarquer auprès des partenaires, qui sont devenus pour beaucoup leurs nouveaux employeurs. Si la partie insertion du dispositif a globalement réussi en faisant passer une génération de jeunes par le travail, elle ne saurait justifier à elle seule les actions de médiation. La médiation doit avoir un sens en elle-même et une utilité économique et sociale pour pouvoir espérer être pérennisée. Cette interrogation sur le devenir de la médiation sociale fera l'objet du dernier chapitre. Auparavant il nous paraît important de mettre en lumière le fait que le tissage de lien social peut être porté par des projets allant d'une médiation très professionnalisée à des supports plus diffus.

#### **d) La professionnalisation des structures**

Tout d'abord une réelle évolution vers la professionnalisation s'est faite au cours de ces dernières années dans les structures de médiation. Certaines ont effectué un remarquable travail de construction et de formalisation. Ainsi au fur et à mesure des mois, les constatations faites sur le terrain ont permis la mise en place d'actions nouvelles et ciblées dans le temps et l'espace.

De véritables emplois du temps ont ainsi vu le jour, tout un travail d'organisation interne du service a été réalisé. Des réunions pour permettre un retour du terrain ont été instituées. C'est plus généralement tout un savoir-faire qui a été acquis. Comme nous l'avons vu, les processus de recrutement ont évolué et les encadrants ont dorénavant une bien meilleure idée du profil recherché. De même, la vision qu'ils ont de leur action est nettement plus claire et ils connaissent désormais les erreurs à ne pas commettre. Cette acquisition d'un

savoir-faire a finalement été très longue et doit jouer un rôle important à l'heure de la pérennisation du service.

### **e) La médiation sociale : un champ plus large que l'ALMS**

L'autre point qu'il nous paraît important de souligner est que les ALMS ne sont pas les seuls à travailler dans le champ de la médiation sociale. Il existe de nombreux autres acteurs, souvent moins visibles qu'eux, qui contribuent à ce travail de prévention et de recréation de lien social. On nous a souvent cité des exemples d'associations organisant des activités musicales ou théâtrales pour les plus défavorisés. Nous illustrerons ce vaste champ à l'aide d'un exemple, celui de l'écrivain public.

L'écrivain public rédige le courrier de personnes qui ont des difficultés avec la langue française ou de celles en situation de détresse qui n'arrivent plus à faire face aux démarches administratives. Les courriers vont de la lettre à la famille à la demande de naturalisation.

Mais c'est bien plus qu'une simple rédaction que réalise l'écrivain public. Il doit réaliser un travail considérable d'écoute et de persuasion. Les personnes les plus accablées par leurs difficultés n'arrivent plus à prioriser leurs problèmes. On nous a cité l'exemple d'une personne âgée vivant seule, qui vient avec un caddy rempli de tous ses papiers, quand elle se présente chez l'écrivain public. Toute sa vie tient à l'intérieur de ce caddy, et un simple courrier d'EDF constitue une difficulté majeure pour cette personne. Beaucoup d'entre eux sont malheureusement négligents et laissent passer les dates limites.

L'écrivain public doit donc dans un premier temps faire parler la personne sur ses problèmes, ce qui n'est pas toujours évident. Certains avancent une difficulté pour dissimuler un problème encore plus grand, qu'ils n'osent pas avouer. La persuasion est également un outil indispensable. Entre ceux qui veulent rédiger des lettres de dénonciation incendiaires ou tenter une action en justice, l'écrivain public doit être capable de les ramener à la raison. Le travail est donc loin d'être simple, si la plupart des bénéficiaires sont reconnaissants du travail effectué par l'écrivain public, certains le considèrent presque comme un droit et peuvent se montrer agressifs.

L'association que nous avons visitée s'appelle « Ma Plume est à Vous » et est composée d'une trentaine de bénévoles et d'un emploi-jeune. Les bénévoles sont pour la plupart retraités ou profitent des RTT pour donner un peu de leur temps. Comme ils ne sont pas présents à plein temps, mais au mieux deux jours par semaine, la personne en emploi-jeune permet de donner du liant à l'ensemble. C'est aussi elle qui s'occupe des plannings et de l'organisation. Sa présence est d'une grande aide.

L'utilité de l'association est reconnue et avérée. Les centres des impôts, les assistantes sociales ou encore les mairies redirigent des publics vers l'association. « Ma Plume est à Vous » a reçu plus de 12000 personnes en 2003. Pourtant les financements sont en constante diminution.

Avant de s'interroger sur le devenir des activités des médiateurs, il nous paraissait important de rappeler que le champ de la médiation sociale est également occupé par d'autres acteurs, souvent moins visibles.

## III – Analyse critique

Dans cette troisième et dernière première partie, nous tenterons de tirer au clair certaines questions récurrentes concernant la médiation sociale, et la manière qui nous a semblé la meilleure de mener à bien une action de médiation sociale.

### *III.1 Quelle légitimité pour la médiation ?*

#### **a) Place de la médiation**

Le caractère relativement nouveau des dispositifs de médiation sociale conduit naturellement à se poser la question de son utilité et de sa légitimité. Si le monde a tourné sans médiation sociale depuis des siècles, est-elle bien une fonction fondamentale d'une société organisée, ou simplement une mode ?

Jean-Marie Petitclerc fournit à cette interrogation une réponse théorique. On peut en effet classer les incivilités et violences urbaines en trois catégories :

#### *La violence comme expression d'un mal-être*

On met dans cette catégorie les formes les plus bénignes de violence. Par exemples les inscriptions (tags) plus bêtes que méchantes, et autres petites bêtises que les jeunes adolescents commettent pour attirer l'attention de leurs parents, pour exprimer leur mal-être vis-à-vis de l'école, ou pour manifester leur pessimisme par rapport à un avenir qui leur semble bouché.

#### *La violence comme provocation, affirmation de soi*

Cette catégorie, correspondant typiquement aux adolescents un peu plus âgés, comprend par exemple les phénomènes de bandes et leurs affrontements, dont personne ne s'est jamais demandé pourquoi ils avaient lieu, et qui sont souvent le fait d'un irrésistible besoin collectif de la part des jeunes de montrer à tous qu'ils sont quelqu'un, et pas juste des adolescents anonymes parmi tant d'autres comme la vie en cité peut si facilement en donner le sentiment.

#### *La violence comme stratégie d'action*

Cette catégorie regroupe toutes les actions délictueuses, voire criminelles, perpétrées en toute connaissance de cause, après mûre réflexion, et dans un but précis, par exemple obtenir quelque chose. Nous pensons aux braquages, au racket, et vols en tous genres. Les personnes incriminées sont souvent encore plus âgées et ont passé « l'âge bête » qui correspond plus à la catégorie précédente.

Chacune de ces catégories correspond à un degré de gravité différent, et semble avoir une réponse la plus adaptée.

Pour ce qui est de la violence comme expression d'un mal-être, la réponse la plus adaptée est sans doute l'éducation. Le jeune est sans doute encore contrôlable par l'école et surtout par ses parents, dont l'autorité naturelle a encore prise sur lui. La meilleure solution semble donc d'en user avec discernement, avec l'aide de l'école et des travailleurs sociaux.

La violence comme stratégie d'action concerne quant à elle des individus qui ne reconnaissent plus aucune autorité. Avec ces jeunes, le dialogue constructif, celui qui peut

leur permettre de leur faire prendre conscience de leurs actes, n'a aucun sens puisqu'ils sont déjà pleinement conscients de leur gravité et ont délibérément choisi de prendre le risque de les commettre pour en obtenir les fruits. La réponse première à apporter à ce type de violences semble donc être la répression.

Entre ces deux catégories, celle de la violence comme provocation et affirmation de soi est dans une position intermédiaire. L'usage immédiat de la répression est sans doute disproportionné, mais la simple action éducative semble impuissante, insuffisante. C'est sur ce champ que la médiation peut apparaître comme la solution la plus adaptée. Elle se fonde avant tout sur une approche de dialogue, mais sur un ton autre que celui de l'autorité moralisatrice, exercé par des médiateurs plus à même de susciter un certain respect que les parents, et conservant en arrière plan la menace de la répression policière comme dernier recours.

Cette catégorisation fait intervenir des acteurs extérieurs différents pour chaque type de violence : la première catégorie est le terrain privilégié des travailleurs sociaux, la seconde celui des médiateurs et la troisième celui des forces de l'ordre. Il faut bien noter que pour chaque catégorie, il est quasiment impossible pour les autres intervenants d'avoir une action efficace. Par exemple, on imagine bien qu'une répression exercée sans discernement à l'encontre d'un cas de première catégorie peut avoir des effets très néfastes sur ce qui n'est encore qu'un enfant, et à l'inverse il est totalement inutile d'envoyer un médiateur faire la morale à un dealer pour le convaincre de renoncer à sa grosse décapotable. Donc si la médiation n'est pas la solution universelle, elle a un champ d'intervention spécifique bien réel.

La démonstration précédente permet de répondre au problème des réticences déjà soulevées des autres acteurs vis-à-vis de la médiation. Mais cette réponse n'est que théorique, tant la frontière entre les trois catégories de violence sont diffuses et floues. Quand un habitant voit un jeune dégrader un bien public, il est vraisemblablement assez délicat pour lui d'aller demander au contrevenant s'il fait cela par mal-être, provocation ou comme stratégie d'action, pour savoir qui prévenir ! Or le champ d'action des médiateurs a une frontière commune à la fois avec celui des travailleurs sociaux et de la police, ce qui explique les frictions, qui n'existent par exemple pas entre travailleurs sociaux et police, leurs domaines de compétence étant nettement séparés.

Cette analyse met en évidence la *fonction* de médiation, en revanche nous avons souvent rencontré la question de savoir si cette médiation peut faire l'objet d'un véritable *métier*. Notons que ces deux termes ne sont en rien antagonistes. Par exemple, l'éducation : c'est indubitablement une fonction, dispensée normalement par les parents, mais également par l'école et jusqu'au passant qui rabroue l'enfant faisant une bêtise. Mais ce sont également des métiers, comme celui d'éducateur spécialisé ou ceux de l'Education Nationale. Donc au-delà de sa fonction, il est tout à fait légitime de se demander si réellement médiateur est un vrai métier.

### **b) Médiateur, un vrai métier ?**

Voici trois arguments qui sont souvent avancés et qui tendent à démontrer que médiateur n'est pas un véritable métier.

« *On ne peut pas le faire toute sa vie* »

En effet, les médiateurs de plus de 30 ans se font rares. Les raisons en sont multiples. D'une part, l'usure et l'ennui dus au caractère souvent déambulatoire ont vite raison des jeunes, même des plus motivés, comme le prouve le turn-over typique de l'ordre de deux ans constaté dans les structures. Ensuite, l'efficacité d'un médiateur est très dépendante de sa crédibilité et de son influence sur les jeunes visés : un médiateur qui le reste pendant des années peut facilement passer pour un perdant, quelqu'un qui ne parvient pas à rebondir, et dans ces conditions il risque de ne plus être pris au sérieux par son public. Et lorsqu'il veut rebondir, le médiateur est bien souvent contraint de passer à tout autre chose, même s'il est encore intéressé par l'action sociale, car les possibilités d'évolution qui s'offrent à lui sont limitées. Tout juste peut-il devenir encadrant d'un dispositif de médiation. Les passerelles vers le travail social classique sont inexistantes, comme nous l'évoquerons plus loin.

*« Ca n'est pas solvable »*

Il est tout à fait clair que l'objectif du programme NS-EJ de rendre solvable cette activité émergente était illusoire en un certain sens. En effet, si par « rendre solvable » on entend alimenter par des financements privés, alors la médiation sociale ne sera jamais une activité solvable. Tous les dispositifs arrivant en fin de contrat emploi-jeune doivent chercher d'autres sources de financement pour pallier la défection de l'Etat, et ces fonds de substitution sont souvent eux-mêmes publics ou parapublics, puisqu'ils proviennent tantôt des collectivités locales, tantôt d'établissements publics eux-mêmes subventionnés. Puisqu'elle n'existe que sous perfusion, la médiation serait ainsi une activité artificielle.

*« Ce n'est que de la présence, ils ne font pas grand chose »*

Nous avons déjà évoqué ce problème précédemment.

Ces objections ont leur part de pertinence, mais il convient de la relativiser.

Commençons par le problème des carrières. Médiateur n'est pas le seul métier qui se pratique essentiellement avant 30 ans : sportif de haut niveau en est un autre. De même, le manque d'évolutivité va finalement de pair avec un grand nombre de métiers : jardinier, cuisinier, ... tous doivent également passer à tout autre chose pour évoluer.

Ensuite, le problème de la solvabilité est à notre sens un faux problème, un malentendu. En effet, ou bien on entend par solvable le fait d'être alimenté par des fonds privés. Dans ce cas, on ne pouvait pas sérieusement penser que la médiation sociale serait un jour solvable, donc les années d'expérimentation du programme NS-EJ ne peuvent pas être qualifiées d'échec à ce titre. Si par contre on entend par solvable le fait d'être financé par les utilisateurs, alors la substitution des financements de l'Etat par des financements publics ou parapublics plus locaux, comme tente de le faire un grand nombre de dispositifs de médiation, correspond à cette définition. Les métiers qui n'existent que grâce aux financements publics sont par ailleurs nombreux, par exemple policier, ou ... agriculteur. Les financer ou non relève du choix politique, mais le financement public des dispositifs de médiation n'est à notre sens pas un argument pertinent à mettre à leur passif.

L'argument le plus important semble être la faible densité du contenu des activités de médiation elles-mêmes. Encore une fois, médiateur n'est pas le seul métier à présenter d'importantes phases d'oisiveté déambulatoire, peu denses en action. Citons l'exemple des vigiles, ou des îlotiers. Pourtant, cette malgré cette oisiveté, personne ne doute qu'il s'agisse là de vrais métiers. Cette faible densité d'activité, qui n'est d'ailleurs qu'une modalité d'organisation de la police, ne choque pas car l'utilité et le caractère indispensable de la police ne fait de doute aux yeux de personne. Or force est de constater que ce n'est pas encore le cas pour la médiation, qui est en France loin d'être reconnue dans les institutions. Certains pays sont plus avancés dans ce domaine, par exemple les Pays Bas et leur médiation pénale,

qui fait maintenant partie intégrante du système judiciaire - il ne s'agit pas de médiation *sociale*, mais l'exemple mérite néanmoins d'être cité.

L'efficacité du travail des médiateurs nécessite qu'ils jouissent d'une certaine reconnaissance auprès des populations visées. Puisque cette reconnaissance n'est pas automatique ou implicite comme pour la police, les dispositifs de médiation ne peuvent faire l'économie d'un affichage avantageux leur permettant de la conquérir. Dans ce contexte, le problème du manque de densité risque non seulement de laisser les médiateurs, mais surtout de décrédibiliser leur action à un moment où la question de les considérer comme des acteurs « normaux » et permanents se pose.

### ***III.2 La question du mode d'organisation***

#### **a) Comment lutter contre le manque de densité**

Comme nous venons de le souligner, il est important de maîtriser un tant soit peu la densité de l'activité des médiateurs. L'objectif n'est pas de supprimer totalement les phases de déambulation oisive, car elles font partie de la médiation, dans son volet de présence rassurante et dissuasive. Il s'agit simplement de ne pas en être prisonnier, et d'en maîtriser la densité.

Jean-Marie Petitclerc propose une solution, celle de « l'activité support », consistant à adosser le travail de médiation à une autre activité que les médiateurs effectuent lorsque aucun cas de médiation ne nécessite leur intervention. Cette activité support peut être par exemple : de la veille technique si l'employeur est un bailleur social (relever les dégradations et défaillances, voire les réparer), une activité commerciale pour les transporteurs (animation en gare ou sur les quais, aide à l'utilisation des distributeurs de tickets, ...), de l'animation de quartier, voire du jardinage comme à Caen.

Nous sommes relativement réservés vis-à-vis de cette solution, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'activité support risque de détériorer le travail de médiation sociale. En effet, cette activité risque d'accaparer l'attention du médiateur, de le rendre moins disponible et moins réceptif à son environnement, et de lui faire manquer des cas nécessitant son intervention. De plus, ne perdons pas de vue qu'intervenir dans une situation nécessite toujours un certain courage et un certain volontarisme de la part du médiateur, et l'activité support risque de fournir un repli trop confortable au médiateur en manque de motivation.

Ensuite, si l'activité support est comparable à l'activité d'autres agents non médiateurs du même employeur, le risque de conflit et de malaise entre les deux groupes est clair. Dans un sens, les « titulaires » (par exemple les jardiniers municipaux de Caen) risquent de vivre l'activité support des médiateurs comme une intrusion, ou comme un manque de considération pour leur travail, voire comme une tentative de remise en cause de leur situation, puisque leur travail est donné à des jeunes ayant un statut moins assis. Dans l'autre sens, les médiateurs risquent de se sentir exploités, puisque faisant le même travail que des titulaires, mais à statut et salaire inférieur. C'est ce que nous ont confié des médiateurs, dont une partie de l'activité à la SNCF consistait à participer à la promotion d'une formule d'abonnement, et qui se sentaient parfaitement intégrés à l'équipe de la gare concernée, mais regrettaient la différence de statut.

Ces critiques auraient une pertinence limitée si la répartition entre médiation effective et activité support penchait nettement vers la première. Or dans ce mode d'organisation, cette clé de répartition n'est pas sous contrôle, puisqu'elle dépend des situations qui se présentent.

Rien ne garantit donc que l'activité support n'occupera effectivement la place que de bouche-trou.

Une autre solution de type organisationnel existe pour redonner du contenu à l'activité des médiateurs. C'est dans cet esprit que travaille le service ALMS de Lille, qui est géré directement par la municipalité. Il s'agit de déterminer un squelette d'activité pour les ALMS lors de réunions de quartiers périodiques, où de nombreux chantiers d'action sont identifiés par les acteurs présents : mairie de quartier, police, écoles, éducateurs, etc. Ensuite, cet emploi du temps squelette est comblé par des « commandes », passées sur simple appel par les intervenants précédents ou par la population, au fur et à mesure. Appliqué à un champ d'action vaste (plusieurs quartiers de la ville), ce système permet d'obtenir naturellement un équilibrage de charge, grâce à la fluidité introduite par le système des commandes. Les « trous » restant sont consacrés à de la présence rassurante, dont la quantité peut être pilotée assez facilement, car l'équilibrage de charge doit normalement assurer un niveau d'activité relativement stable.

## **b) Les modes d'organisation**

L'exemple lillois nous conduit naturellement à examiner les différents types d'organisation. Lors de nos expériences de terrain, nous avons rencontré trois types d'employeurs en charge des services de médiation : les sociétés de droit privé (RATP, SNCF, certaines sociétés privées de transport, des bailleurs sociaux...), des associations prestataires de services sous-traitant les services de médiation pour le compte de collectivités, et les collectivités locales elles-mêmes.

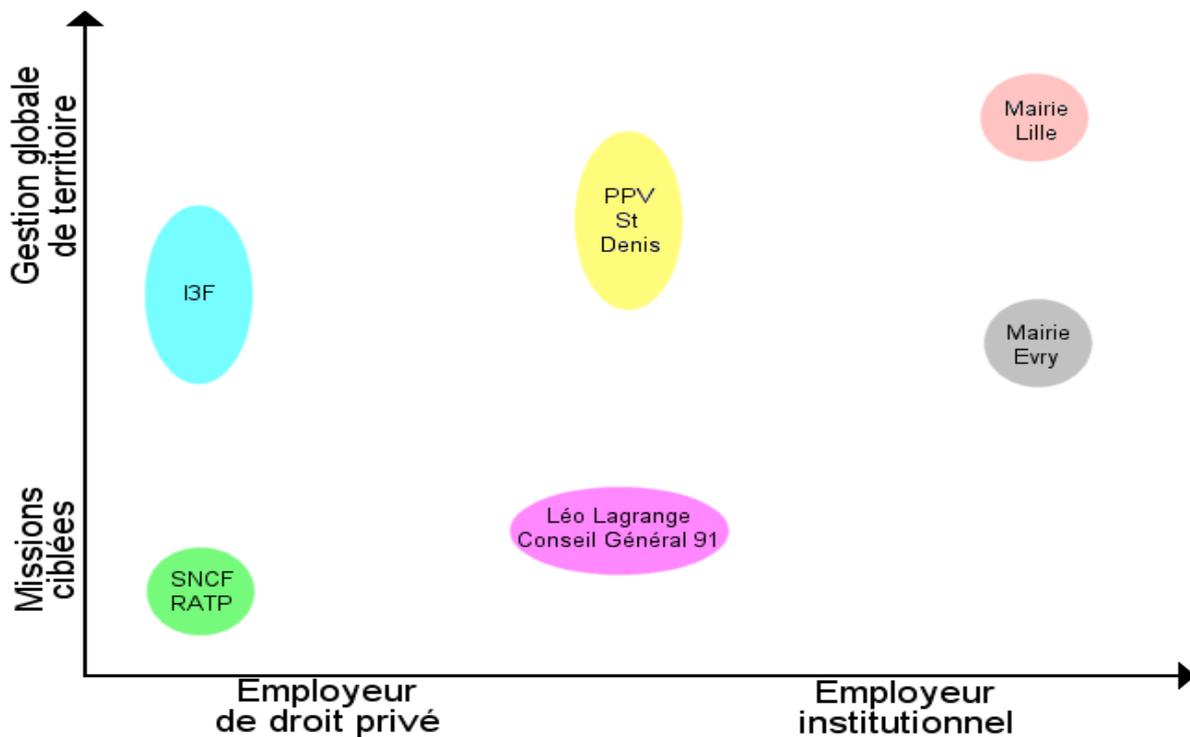
Le cadrage des « territoires » sur lesquels interviennent les médiateurs va de missions ciblées à la gestion plus globale d'une zone géographique. Par exemple, la SNCF ne déploie ses médiateurs que dans les gares, sur les quais ; par exemple, en reprenant l'anecdote du pont ferroviaire relatée en II.2.e, la SNCF a préféré conserver les médiateurs dans une relative inactivité dans ses gares et sur ses quais plutôt que de les déployer dans d'autres zones du quartier où ils auraient été plus utiles. Si ce comportement est d'une logique implacable du point de vue de la SNCF, il met en évidence un manque d'optimalité d'un point de vue global, point de vue que les collectivités sont plus à même d'adopter.

Dans le diagramme qui suit, les points se situant vers le haut sont plus satisfaisants du point de vue de l'efficacité du service de médiation, de sa globalité. Nous pensons que les deux derniers types d'employeur, situés à droite du schéma, sont plus à même d'offrir une gestion globale de territoire. En effet, les employeurs de type privé ont clairement vocation à limiter leurs actions de médiation à leurs intérêts propres. Le cas des bailleurs sociaux peut dans une certaine mesure être considéré comme un contre-exemple, car leur domaine privé peut aller jusqu'à un quartier complet, et leur action peut se rapprocher d'une véritable gestion de territoire.

Pour ce qui est de départager les collectivités et les associations sous-traitantes, bien qu'il soit difficile d'énoncer des généralités, il semble que l'employeur collectivité présente des avantages. En employant directement les ALMS, la collectivité s'engage d'une manière claire et volontaire dans la démarche de médiation. En revanche, en utilisant une association écran jetable via une convention révocable *ad nutum*, elle peut donner l'impression de ne pas vouloir s'engager. Cette volonté affichée donne plus de crédibilité aux médiateurs, crédibilité dont ils ont tant besoin. Cette dernière est de plus renforcée par un statut municipal plus valorisant. L'employeur association peut en revanche apparaître plus facilement comme un

tiers de confiance neutre et objectif, dans les conflits avec la municipalité par exemple, ce qui n'est pas forcément l'objet principal des médiateurs sociaux.

Le problème de la pérennité des financements pour les associations est d'autant plus aigu que leur taille est réduite ou que leur pouvoir de pression est faible. Nous avons ainsi rencontré les deux extrêmes, de la petite association de quartier à la grosse fédération nationale. Comme expliqué plus haut, la petite association « Ma Plume est à Vous » offre une assistance du type écrivain public aux personnes en difficultés dans plusieurs arrondissements de Paris. Même s'il ne s'agit pas à proprement parler de médiation sociale, le travail fourni est précieux et on ne peut plus concret, et pourtant l'association doit se battre pour obtenir une petite subvention par ci, une autre là. Le programme NS-EJ a permis l'embauche d'une personne se chargeant d'organiser le travail, mais la fin du dispositif va très vraisemblablement rimer avec la suppression du poste. A l'inverse, les grosses structures telles que la fédération Léo Lagrange jouissent d'une véritable rente venant des pouvoirs publics, qui ne pourraient vraisemblablement pas se désengager sans remous. Pour des associations de cette taille, pérennisation signifie clairement transformation des subventions NS-EJ en subventions classiques.



*Abscisses : types d'employeurs, du plus privé au plus public*  
*Ordonnées : champ d'action, du plus restreint au plus global*  
*Quelques exemples de dispositifs sont représentés, suivant notre perception*  
*Plus global (plus haut) nous semble meilleur*  
*Plus on va vers la droite, plus il nous semble facile d'aller en haut*

### ***III.3 La gestion des ressources humaines***

#### **a) Quel recrutement ?**

Une question décisive est celle du mode de recrutement des jeunes médiateurs. Deux attitudes sont possibles à cet égard : le recrutement local, ou extérieur au territoire.

Le premier se rapproche de l'esprit des dispositifs « Grands Frères », qui consistent à rémunérer des jeunes d'un quartier, parmi les plus âgés, pour pacifier les plus jeunes. L'idée est donc d'amplifier l'efficacité des actions de médiation grâce à la relation préexistante qu'ont les médiateurs avec leur public. Et c'est le principal avantage de ce mode de recrutement, car l'influence des aînés est d'autant plus forte que les jeunes renoncent parfois à certaines bêtises pour ne pas causer de tort au « Grand Frère », pour le valoriser vis-à-vis de sa hiérarchie. Nous avons rencontré nous-même le cas à Evry, où un jeune homme au volant d'une belle décapotable a fini par débloquent le parking dont son véhicule barrait l'entrée, suite à l'intervention d'un médiateur. Ce dernier nous a avoué que selon lui, le trouble-fête, était parti pour ne pas ennuyer un autre médiateur, appartenant à son quartier.

Un autre avantage de ce type de recrutement local est la bonne réputation qu'acquiert rapidement l'employeur dans le quartier, et le respect qu'il obtient. Enfin, travailler dans son quartier est une façon de démarrer doucement dans la médiation pour un jeune embauché.

En revanche, le recrutement local peut créer ou amplifier des problèmes de caïdat, voire augmenter des tensions existantes. S'est déjà présenté le cas où un « Grand frère » profitait de son statut de premier plan dans la vie de son quartier pour faire prospérer son trafic de produits illicites. Ou encore, certains médiateurs n'hésitaient pas à accorder des passe-droits à leurs amis, ou à utiliser leur position à la SNCF pour les prévenir de l'intervention des contrôleurs. Non seulement certains « Grands frères » peu scrupuleux peuvent faciliter ou causer des infractions, mais leur appartenance à un sous-groupe du quartier dans lequel ils travaillent peut fragiliser leur crédibilité, même lorsqu'ils sont honnêtes. En effet lorsqu'une cité est le théâtre de tensions entre plusieurs communautés, le médiateur issu du quartier sera inévitablement suspecté de favoriser le groupe auquel il appartient aux dépens des autres, ce qui ne peut qu'envenimer la situation.

La bonne pratique nous semble se situer entre les deux types de recrutement. Par exemple en formant des équipes constituées en partie de jeunes médiateurs débutants issus du quartier, mais dirigées par des médiateurs plus chevronnés et issus d'autres quartiers. La fonction pédagogique est ainsi assurée pour les débutants, et les risques de dérive sont limités car l'autorité au sein de l'équipe est assurée par un médiateur extérieur.

#### **b) Où en sont les possibilités de carrière ?**

Nous avons vu qu'un aspect négatif du métier de médiateur est la faible marge d'évolution qu'il offrait. Pour mieux comprendre, partons de l'exemple du département des Yvelines. Le concours de recrutement des futurs travailleurs sociaux n'offre que quelques dizaines de places au millier de candidats qui le présentent. Un tel ratio conduit naturellement à recruter des surdiplômés, qui se retrouvent à contrecœur affectés dans des quartiers sensibles en premier poste, et tentent de s'en échapper au plus vite, alors que c'est le terrain où l'action sociale a le plus son utilité. Ces postes d'assistants sociaux en quartier défavorisé pourraient faire le bonheur de la petite partie des médiateurs que nous avons rencontrés et qui sont réellement intéressés par le travail social. On peut donc réellement se poser la question de l'opportunité d'une éventuelle passerelle de la médiation vers le travail social classique. Cette passerelle n'existe pas actuellement, le titre le moins qualifié dans l'action sociale étant

de niveau IV. Pourquoi ne pas créer un titre de niveau V pour le travail social, formalisant le métier de médiateur, et offrant la possibilité d'évoluer vers le travail social classique par la suite ?

Actuellement, les qualifications offertes aux médiateurs sont rares. Citons celle d'AMIS (Agent de Médiation, d'Information et de Service). Créée par l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) avec la bénédiction du secteur transport, ce titre de niveau V est certes accessible au plus grand nombre, mais les deux derniers vocables ne laissent que peu d'illusion quant à la place réservée à la médiation : les arrière-pensées des commanditaires sont flagrantes, et en tout cas pas spécialement focalisées sur les possibilités d'évolution des jeunes. Le diplôme de TMS est quant à lui de niveau IV, donc plus adapté aux médiateurs les plus aptes à continuer des études, mais n'offre pas plus de passerelle vers le travail social.

### **c) La valorisation de l'expérience acquise, une question de volonté politique**

Le dispositif NS-EJ se termine, et on est en droit de se demander ce qui restera de ce gigantesque programme d'expérimentation grandeur nature dans le domaine de la médiation sociale. La capitalisation de l'expérience revêt donc une grande importance, mais sa réussite nécessite une certaine volonté politique, dans la continuité. Or les emplois-jeunes ont parfois été considérés comme un vivier de main d'œuvre à faible coup, au mieux dans le but de les tester pour éventuellement les embaucher par la suite, au pire avec l'idée que leur travail de médiation n'est pas destiné à perdurer car pratiqué par des jeunes en insertion et aux compétences limitées.

Cette conception presque occupationnelle de la médiation ne contribue pas au partage des expériences. Au niveau national ou même régional, ce dernier relève de l'utopie à ce jour, car déjà au sein d'entités comme la SNCF, les exemples de perte de compétence existent : citons le travail de Damien Collard<sup>viii</sup>, qui cite la perte pure et simple des compétences des équipes de médiateurs d'Evry Courcouronnes à leur intégration en emploi classique SNCF.

## Conclusion

L'avenir des dispositifs de médiation est loin d'être assuré à ce jour. En effet, le programme NS-EJ représentait encore la source essentielle de financement de ces structures au moment où la majorité élue en 2002 a décidé de l'arrêter. Des financements complémentaires ou alternatifs sont certes disponibles pour prolonger les aides de l'Etat. Ainsi, le gouvernement Jospin a-t-il préparé la sortie de NS-EJ en ouvrant la porte à des aides supplémentaires, dégressives sur 3 ans (« conventions pluriannuelles » ou « épargne consolidée »). Le nouveau gouvernement a également créé un nième dispositif d'aide à l'emploi dans le secteur non marchand, CIVIS, mais ce dernier est nettement moins ambitieux que NS-EJ, et plus restrictif.

Un réseau territorial de Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) a certes été déployé sous la coupe des DGEFP (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), CDC (Caisse des Dépôts et Consignations) et AVISE (Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio-Economiques), afin d'aider les associations du secteur social à rien de moins qu'optimiser leur « positionnement stratégique » et améliorer leurs processus de gestion. Mais ne nous voilons pas la face : le problème du « positionnement stratégique » est important, mais à condition de survivre assez longtemps pour l'examiner. Le problème du financement est donc l'enjeu de vie ou de mort, et de ce point de vue l'utilité de la médiation sociale n'a à ce jour pas été officialisée par un financement définitif. On a changé le pansement au lieu de penser le changement. On peut donc s'attendre à une chute du nombre de médiateurs présents sur le terrain dans un proche avenir.

D'un point de vue opérationnel, tout dépend des attentes que l'on plaçait dans le programme NS-EJ. Si l'on en attendait le développement d'une médiation active et volontaire, on peut légitimement être quelque peu déçu par le manque de densité des activités. NS-EJ était certes en un sens un programme d'expérimentation, mais l'ampleur des moyens mis en jeu et l'enthousiasme qui portait les acteurs laissent penser que l'on pouvait espérer plus, notamment sur le terrain de la reconnaissance de la fonction de médiation par le grand public. Le plus regrettable est que l'expérience accumulée n'est pas assurée d'être valorisée, par manque de continuité des volontés politiques.

## **Annexe I – Les mesures d’aide aux emplois du secteur non marchand en France depuis 25 ans**

Une des spécificités affichées lors du lancement du programme Nouveaux Services – Emplois Jeunes (NS-EJ) était son double visage : un volet d’insertion de jeunes dans le monde du travail, mais également un volet d’expérimentation de nouvelles activités répondant à des besoins émergents non satisfaits. Ces deux objectifs sont en fait présents dans toutes les mesures d’aide à l’emploi dans le secteur non marchand depuis des décennies, avec des dosages variables entre ces deux composantes. Le caractère massif du dispositif NS-EJ est en revanche inédit.

### **Les dispositifs précurseurs**

En 1979, le ministre du Travail Robert Boulin lance les Emplois d’Utilité Collective (EUC), en s’inspirant d’expérimentations canadiennes, avec pour objectif de lutter contre un chômage que l’on pensait conjoncturel, en créant des emplois temporaires en associations, dans des activités non prises en compte jusqu’alors. Mais en raison de la faible ampleur du programme (seulement 5000 EUC en 1979), l’objectif initial dut s’effacer devant la création de nouvelles activités.

Les EUC furent remplacés en 1981 par les Emplois d’Initiative Locale (EIL), avec toujours comme objectif la lutte contre le chômage, mais sur un mode moins symptomatique, en mettant l’accent sur l’insertion professionnelle des chômeurs. Près de 13000 postes furent pourvus en 1982 dans des associations, collectivités territoriales et autres administrations publiques, mais sur des emplois peu qualifiés (tâches d’entretien, de gardiennage ou administratives) concurrençant des emplois « normaux ». Ce type de tâches fut donc exclu du champ du dispositif, ce qui le vida de sa substance et entraîna son déclin jusqu’à sa suppression en 1988.

### **Les TUC**

La création en octobre 1984 des Travaux d’Utilité Collective fut présentée comme une innovation totale. Le premier ministre Laurent Fabius mena une campagne d’information sans précédent pour promouvoir le dispositif, dont les préfets furent pressés d’assurer le succès quantitatif.

Les objectifs du gouvernement avec ce dispositif étaient : réduire le chiffre du chômage des jeunes, améliorer l’employabilité des moins qualifiés, expérimenter un nouveau mode de transition de l’école à l’entreprise, répondre à des besoins collectifs non satisfaits, et placer ces activités dans une dynamique de nature à les rendre pérennes à long terme.

Bien que relevant plus de la mise en activité que du véritable emploi, les TUC furent initialement bien accueillis tant par la presse que par l’opinion. Mais le dispositif fut critiqué pour institutionnaliser un sous statut précaire, qui fut de plus en plus boudé avec le relatif reflux du chômage dans les années 1987. Les menaces de radiation de l’ANPE des chômeurs refusant à deux reprises l’entrée en TUC finirent de dégrader l’image du programme, qui fut finalement supprimé en 1989.

**Statut**

Stagiaire de la formation professionnelle

**Durée**

De 3 à 24 mois

**Temps de travail**

Mi-temps (afin de laisser du temps pour chercher un emploi ou suivre une formation)

**Rémunération**

1200 FF/mois, pris en charge par l'Etat

**Employeurs éligibles**

Le secteur public au sens large sauf l'Etat, les associations, les sociétés mutualistes, les comités d'entreprise, les sociétés d'économie mixte, etc.

**Activités**

Ne devaient pas concurrencer des activités économiques existantes, et les stagiaires ne devaient pas servir à remplacer des titulaires

**Public éligible**

Les jeunes volontaires de 16 et 25 ans de niveau V maximum

**Quantité**

De l'ordre de 300000 entrées par an

**Formation**

Les employeurs sont invités à l'encourager

**Les CES**

Les Contrats Emploi Solidarité furent créés fin 1989 afin de clarifier les mesures d'aide à l'emploi : ils remplacent les TUC, les PIL et AIG (Programmes d'Insertion Locale, Activités d'Intérêt Général : dispositifs similaires destinés aux adultes et RMIstes), plus les CLR et PLIF. Au-delà de leur mauvaise image, ces derniers apparaissaient mal adaptés à la nouvelle situation du marché de l'emploi, qui s'était globalement amélioré depuis 1988 mais dans lequel les chômeurs de longue durée étaient de plus en plus représentés.

**Statut**

CDD de droit privé

**Durée**

Comme les TUC (De 3 à 24 mois)

**Temps de travail**

Comme les TUC (mi-temps)

**Rémunération**

Le SMIC horaire, pris en charge par l'Etat à partir du 501<sup>ème</sup> franc

**Employeurs éligibles**

Comme les TUC

**Activités**

Comme les TUC

**Public éligible**

Comme les TUC + chômeurs de longue durée, chômeurs de plus de 50 ans, bénéficiaires RMI / ASS / AFD

**Quantité**

Comme les TUC (de l'ordre de 300000 entrées par an)

**Formation**

Quelques aides financières de l'Etat pour encourager la formation professionnelle

Ces éléments initiaux ont été par la suite sujets à de nombreux remaniements, jusqu'en 1999.

### **Les CEC**

Le dispositif Contrats Emploi Consolidés est apparu initialement en 1992 comme un correctif aux CES, visant à faciliter la transition vers un contrat non aidé. Il prévoyait une prise en charge dégressive du salaire par l'Etat sur 5 ans pour l'embauche en CDI ou CDD renouvelable d'une personne sortant d'un CES.

Au fil des modifications, le dispositif acquit peu à peu son autonomie, jusqu'à ne plus être subordonné aux CES.

### **NS-EJ**

Alors que les programmes précédents visaient principalement à l'insertion professionnelle, le dispositif Nouveaux Services – Emplois Jeunes était présenté avant tout comme un investissement de la part des pouvoirs publics pour entraîner l'émergence de nouveaux secteurs d'activité économique, à la fois utiles socialement et créateurs d'emploi. A la différence des dispositifs précédents, NS-EJ subventionne des postes, et non des personnes spécifiquement.

Le choix de cibler tous les jeunes de moins de 26 ans fut amplement débattu à l'assemblée. Le gouvernement entendait occuper utilement une génération de jeunes dont le chômage touchait alors jusqu'aux plus diplômés. L'opposition craignait que des jeunes trop diplômés n'entrent dans le programme, privant les entreprises de forces vives et les moins favorisés de places dans le programme.

Enfin, l'opposition critiqua le choix de consacrer 350000 postes au secteur non marchand, dont par exemple les aides à domicile étaient exclues. Elle émit de forts doutes quand à la réelle possibilité de voir de nouvelles activités passer dans le secteur marchand en fin de programme.

#### **Statut**

CDI ou CDD d'au moins 60 mois, de droit privé (sauf dans le Police Nationale)

#### **Durée**

60 mois pour le poste, indépendamment du nombre de personnes s'y succédant

#### **Temps de travail**

Plein temps

#### **Rémunération**

Libre, 80% du coût patronal d'un SMIC étant pris en charge par l'Etat

#### **Employeurs éligibles**

Tous

#### **Activités**

Comme les TUC

#### **Public éligible**

Jeunes de moins de 26 ans (et de moins de 30 ans sous conditions)

#### **Quantité**

350000 au total

#### **Formation**

Les employeurs sont invités à dispenser des formations au poste et/ou des formations préparant la sortie du dispositif

## **CIVIS**

Le décret n°2003-644 du 11 juillet 2003 relatif à « l'insertion des jeunes dans la vie sociale » publié au Journal Officiel du 13 juillet 2003 décrit le nouveau dispositif d'accompagnement destiné aux jeunes de 18 à 25 ans peu qualifiés : les Contrats d'Insertion dans la Vie Sociale.

### **Statut**

CDD de droit privé

### **Durée**

36 mois maximum

### **Temps de travail**

Plein temps ou temps partiel

### **Rémunération**

Libre, 33 à 66% du coût patronal d'un SMIC étant pris en charge par l'Etat

### **Employeurs éligibles**

Organismes de droit privé à but non lucratif

### **Activités**

Comme les TUC

### **Public éligible**

Chômeurs de 22 à 25 ans de niveau infra DEUG et porteurs d'un projet social ou humanitaire (le contrat doit être terminé le jour des 26 ans)

### **Quantité**

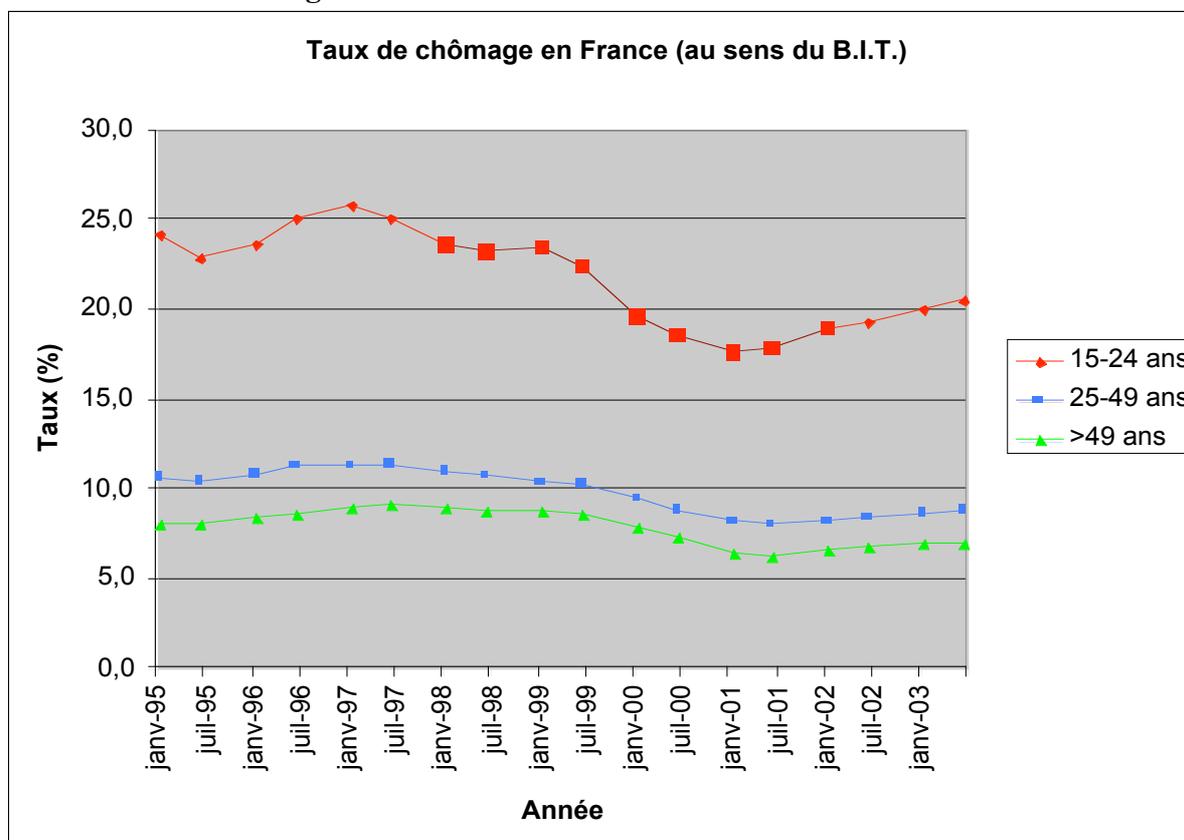
Objectif de 100000 pour 2004

### **Formation**

Une aide supplémentaire peut être versée à l'organisme pour offrir au jeune une formation

## Annexe II – Eléments macroscopiques du programme NS-EJ

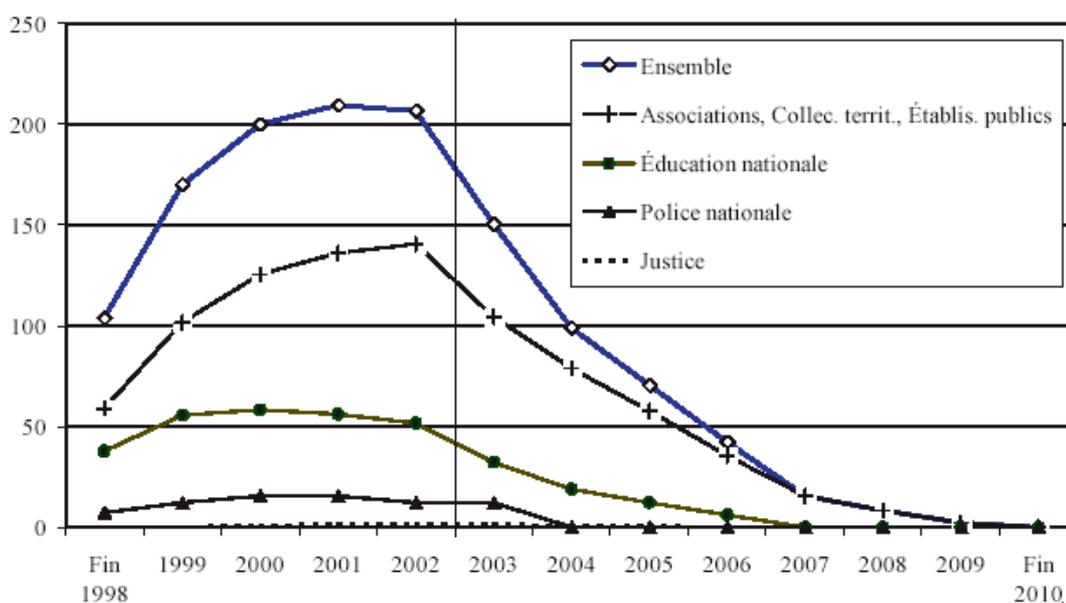
### Taux de chômage en France



### Nombre de contrats NS-EJ

#### Les jeunes présents en contrat emploi-jeune

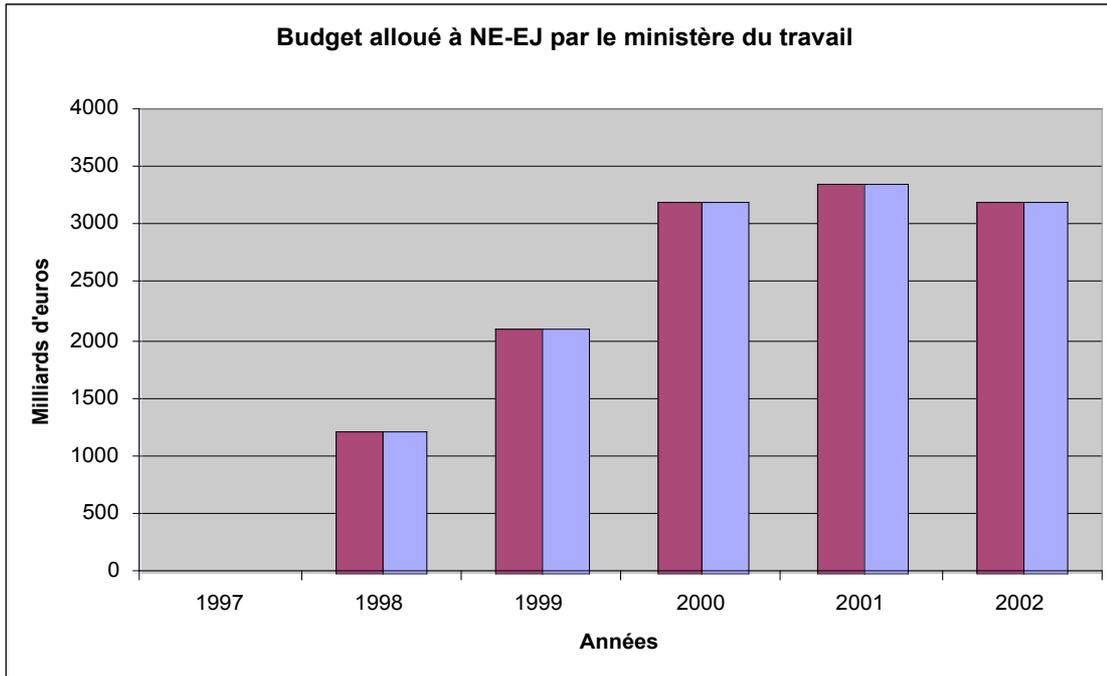
En milliers



Champ : France métropolitaine.

Source : Dares - Fichier des bénéficiaires.

## Coût budgétaire du programme NS-EJ



Ces coûts ne comprennent pas la partie employeur des emplois jeunes de la justice et de l'intérieur.  
Source : projet de loi de finance 2002

## Références

- i Pratiquer la médiation sociale, Jean-Marie Petitclerc, éditions Dunod, 2002
- ii Réinventer la police urbaine, Dominique Monjardet, séance du 19 novembre 1999 de l'Ecole de Paris du Management
- iii La médiation sociale, repères et références, rapport de la Délégation Interministérielle à la Ville et du Centre National de la Fonction Publique Territoriale, 2004
- iv L'écoute, un outil pour l'innovation, Bertrand Schwartz, 2003
- v Division sexuée de l'exercice du pouvoir chez les médiateurs et médiatrices en emplois jeunes, Sophie Divay, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ) de Rouen, communication du 23 mai 2002
- vi Agents de médiation sociale en emplois-jeunes : quelles conditions d'entrée et quel maintien sur le marché du travail ?, Sophie Divay, CEREQ de Rouen
- vii Récapitulatif des situations ayant justifié une intervention de médiation, Moderniser Sans Exclure, Bertrand Schwartz, Caroline Grienenberger, Françoise Gautier Etie, Octobre 2002
- viii La médiation : une compétence ingérable ? Le cas des emplois jeunes de la SNCF, Damien Collard, thèse de l'Ecole Polytechnique sous la direction de Anni BORZEIX

Source de l'annexe I : Les mesures d'aide aux emplois du secteur non marchand, rapport de l'instance d'évaluation présidée par Yves Robineau, Conseil National de l'Evaluation, Commissariat du Plan, La Documentation Française, 2002