

PJARF

VITRY le 19/07/05

Compte rendu de la journée de formation

Thème prévu : partenariat et communication

Contexte :

- un PAEJ en construction
- un PAEJ créé par une municipalité
- une équipe nouvelle dont c'était la première rencontre (trois ETP pour quatre salariés : une psychologue qui a élaboré le dispositif, un éducateur, un psychologue à mi-temps, un animateur technique à mi-temps, tous trois récemment embauchés)
- une ouverture prévue courant de l'été

Matinée :

- Très rapidement il est apparu que le projet du PAEJ était très « flou » pour les trois nouveaux salariés. Nous avons donc travaillé en « brainstorming » le « concept ». L'objectif était de permettre une appropriation collective se traduisant par un discours commun, transmissible à tous : jeunes, parents, partenaires, interlocuteurs...
- De nombreux points ont été abordés :
 - o Le PAEJ s'inscrit dans le champ social, il a une mission de prévention ;
 - o Il propose un temps de pause, une parenthèse... « ralentir le mouvement »
 - o C'est un lieu où il faut venir, ce qui correspond à un acte volontaire ;
 - o L'accueil est primordial, il est en soit, il se fait sans à priori d'une spécificité d'origine (les professionnels).
 - o L'écoute est l'objet même du lieu. Il s'agit d'une écoute qui ne renvoie pas à un projet ou à un objet préalable. On parlera d'une « écoute sans style ». Le « style » étant lié au projet porté par les travailleurs sociaux ou de santé, en fonction de leur mission dans une institution (Mission Locale ou Circonscription d'Action Sociale ou CCAS, par exemple)

Nous posons en postulat que les acteurs sanitaires et sociaux, intervenant dans/pour une institution ont nécessairement une « Ecoute » à priori centré sur leur objet (le « style »)... et donc que les jeunes qui s'adressent à eux ont un discours en « résonance », ne serait-ce que pour avoir le meilleur service (produit) au moindre « coût » (efforts, stigmatisation...).

- o Les professionnels du lieu ont donc le même « métier », au-delà de leurs qualifications particulières, se sont d'abord des « pros » de l'accueil/écoute, leurs formations/diplômes viennent enrichir cette fonction
- o Le PAEJ accueille donc sans l'à priori d'une spécialité : le jeune vient au PAEJ, pas voir le psy, l'éducateur ou l'animateur...
- o Le PAEJ accueille pour reprendre confiance, en soi, dans les adultes, dans le monde...

Si tu as un projet de travail, je t'écoute
Si tu es malade, je t'écoute
Si tu souffres, je t'écoute
Si tu as besoin de je t'écoute
Si ça ne va pas avec... je t'écoute
Si tu cherches un hébergement, je t'écoute
Si tu veux partir en vacances, je t'écoute
....
Mais si tu n'as rien de tout ça... je ne t'écoute pas ?

- Il a pour objet, d'abord et avant tout de construire du **lien social**.
- Le PAEJ est un pont entre la cité des jeunes et le système des adultes.
- Cela suppose qu'au PAEJ il y ait d'abord des adultes ; des femmes et des hommes qui tiennent cette « **posture adulte** »...ne serait-ce que pour permettre cette confrontation qui permet de faire lien

Cela a des conséquences, comme, par exemple, que les règles du PAEJ soient édictées... et tenues, quoi qu'il arrive !
Le respect, la garantie de celles-ci, par les adultes est un des signifiants cette « posture adulte ».
Elle permet aux jeunes de si essayer, de si confronter, de si réassurer...
L'activité des salariés du PAEJ, en soit, fait **signe**, elle est une représentation des rapports adultes/jeunes.

- Le PAEJ lieu d'accueil/écoute en soit, faisant pont entre les mondes adultes et jeunes (et leurs représentations réciproques), s'inscrit résolument dans le champ de la prévention, il a pour objet de favoriser la construction du lien social.
- Son public prioritaire est donc celui des adolescents.

Après-midi : première partie, éléments de communication.

- 1- Cette première séance très brève (face à une équipe qui se rencontrait pour la première fois) est un balayage rapide de la communication et de ses spécificités en matière sociale, notamment les PAEJ.
Elle est destinée :
 - a. A informer sur les enjeux, particulièrement en phase de démarrage ;
 - b. A éviter les erreurs classiques allant de produire un outil avant de savoir quelle utilisation en faire (vers quelles cibles etc., ...c'est-à-dire sans savoir pourquoi on communique), à la gestion des relations avec le service de communication de la mairie ;
 - c. A aborder la gestion d'une stratégie de communication
- 2- L'organisation de la séance s'articule autour de quatre points : les enjeux, le pourquoi, le rapport stratégie/évaluation, les premiers éléments de méthode.
Au préalable est rappelé que, sur le terrain de la COMMUNICATION DES PAEJ :
 - a. Nous avons (PJARF) une expérience assez longue d'examen et de pratique de cas nombreux, permettant d'avancer de manière significative.

- b. Nous avons aussi quelques règles... inductives et pragmatiques. Pas vraiment un modèle, mais quelques appuis sûrs.

3- De quoi s'agit-il ? Quel est le sujet ?

- a. Prendre conscience dans ce champ (social/PAEJ)
 - de la nature de la communication (séparer de la communication interpersonnelle, domaine de la représentation vs expression, comprendre la persuasion)
 - des formes de la communication et de la confusion entre l'outil et sa finalité.
- Cela amène à cerner un certain **type d'enjeu** :
- admettre l'environnement média, comprendre le « ce qui n'est pas communiqué n'existe pas », comprendre que l'on n'a pas le choix ; même si vous ne dites rien, vous « parlez » quand même, etc....
 - maîtriser ces paradoxes apparents.

4- La communication doit toujours être rattachée au Pourquoi communiquer sous peine de « communiquer la communication » (une forme sans sens, ne comptant que sur elle-même pour « dire » et qui finalement ne dit rien). Evidence et pourtant le travers est fréquent.

Il y a donc nécessité d'un rattachement aux axes de travail des organisations déterminant le pourquoi. La communication n'est qu'un élément d'un ensemble. Elle est aussi un moyen supplémentaire de vérification de la pertinence du pourquoi ; elle n'existe que si il y a une raison.

5- Arriver aux premiers éléments d'une stratégie cohérente et lisible par tous, salariés, hiérarchie et tuteurs, partenaires, publics.

Quelque chose de réactualisable, permettant une **évaluation** (tenir ses objectifs, mesurer les dérives ou les changements de cap, etc.,...)

- a. Ce minimum stratégique de départ inclue d'abord la séparation d'une communication disant ce que l'on fait d'une communication disant ce que l'on est. Il suppose ensuite la séparation d'une communication à caractère symbolique, d'une communication à caractère objectif.
De là, on détermine des niveaux de communication permettant d'effectuer les premiers choix à long, moyen, ou court terme.
On définit les trois grands objectifs de la persuasion (faire connaître, faire agir, modifier l'attitude).
- b. On rappelle que l'on se trouve placé au centre d'une démarche qui ne participe pas, comme en commerce pur d'un « marketing de la demande » (des services fabriqués dans une optique de profit qui se soumettent à la demande ; transposé dans le cas présent cela veut dire que je fais une salle de jeux vidéos parce que c'est la demande des ados).
Nous sommes ici dans un « marketing de l'offre » (en matière de culture cela signifie que je ne met pas des oreilles de Mickey à la Joconde pour faire aimer la culture aux jeunes ; ici l'idée PAEJ ne peut être pervertie par la demande : le PAEJ n'est ni un bar, ni une salle de jeux).
- c. Le PAEJ est dans un système multi cibles :
Amont, ceux qui nous paient, nous contrôlent, nous évaluent ;
Latéral, ceux qui parlent de nous ou ceux qui nous sponsorisent sur des opérations particulières (télécoms et internet ?) ;
Aval, les cibles finales, le ce pour quoi on nous paie.
Différentiation des cibles, qui est l'utilisateur (à qui je « vends » le service) et à qui je parle.
- d. On décrit pour en fixer les proportions, les deux grands systèmes d'attraction (la communication « tire » les cibles vers le PAEJ) et de

stimulation (la communication « pousse » vers les cibles à travers un réseau partenaire actuel et potentiel).

- 6- Au plan pratique, il y a une méthode, un système d'analyse, une chaîne logique qui relie tous les éléments d'une stratégie générale.
On tente de comprendre et d'organiser le désordre apparent, la complexité.
Organisations de séquences logiques par niveaux de communication.
Création d'un cadre permettant de **se repérer dans l'action** et de contrôler pendant l'action l'atteinte ou la modification des objectifs.

Après-midi : deuxième partie, éléments concernant la gestion du partenariat.

- 1- Tout d'abord on différenciera deux notions :
Les partenaires, ceux avec qui on travaille, ceux dont on a besoin pour exercer au quotidien notre activité. Ce sont des personnes morales ou physiques. On n'a avec elles aucun attachement hiérarchique, institutionnel, économique... On est dans l'échange de services et/ou d'informations.
Les interlocuteurs, ceux avec lesquels on a des relations hiérarchiques, institutionnelles, économiques... On est dans « le politique », la négociation, le rendu compte...
Dans les faits les mêmes organisations peuvent être à la fois « interlocuteurs » et « partenaires ». Ainsi le Conseil Général, peut être financeur (interlocuteur) du PAEJ via sa direction de l'enfance, et travailler au quotidien avec le PAEJ (partenaire) via ses Circonscriptions.
- 2- Deux « compréhensions » doivent donc raisonner :
Interne : définir les niveaux de responsabilité, politique, technique, pédagogique ou éducative.
Externe : comprendre, identifier et différencier dans les organisations complexes les niveaux « d'adresse » (interlocuteur, et si oui au niveau politique ou technique ? ... ou partenaire ?).
Le principe de fonctionnement sera que chaque niveau soit en lien avec son « homologue » : le politique avec le politique, le technique avec le technique, l'éducatif avec l'éducatif.
- 3- Est ensuite rappelé l'extrême proximité entre la gestion du partenariat et la communication. Cela peut d'ailleurs amener des confusions, la gestion du partenariat étant un des éléments de la gestion d'un des grands « systèmes d'attraction » la stimulation (« pousser vers »), risque parfois d'y être assimilée. Réciproquement la communication ne fait pas la gestion du partenariat dont l'objet est plus large puisqu'il concerne la « gestion de flux » de personnes, de services, d'informations...
- 4- Deux types de partenariat sont à prendre en compte :
Amont, celui qui permet de faire connaître (on rejoint là la « stimulation »). Il impose de pouvoir tenir un discours clair sur ce qu'est et fait le PAEJ. Il est souvent utile qu'il s'accompagne de « retours d'informations » (question des gratifications). Il doit absolument éviter ou désamorcer les enjeux de « concurrence ».
Aval, qui comprend l'ensemble des structures et/ou personnes auprès desquelles les jeunes reçus pourront trouver réponses à des besoins, services... Sa gestion oblige à une bonne connaissance des compétences et contraintes de chacun pour éviter les phénomènes de « carrousel du social ».
A noter que partenariat amont et aval se recoupent souvent... ce qui parfois facilite... parfois complexifie !

De plus la plupart des partenaires se reconnaissent, à juste titre, fonction et compétence en matière d'accueil et d'écoute. La simple mise en place d'un PAEJ peut alors créer quelques « agacements ». D'où l'extrême importance de la définition du « concept », alternative au « style ». (cf. travaux du matin).

- 5- La question de l'éducation nationale pose un problème particulier. Il est rappelé qu'il convient de différencier un niveau « opérationnel » et un niveau « institutionnel ». De façon générale et surtout en démarrage, le partenariat se construit plus facilement du côté des services sociaux et de santé. Le niveau institutionnel peut être assimilé à la notion « d'interlocuteur ».

A moyen terme une convention avec ce niveau facilite l'action de terrain... en n'oubliant pas que les responsables d'établissements ont une grande autonomie ! Par ailleurs il est convenu que la question « maison des adolescents » ne doit pas être, pour le moment, une préoccupation pour l'équipe éducative... Cette question étant strictement institutionnelle pouvant être renvoyée aux techniciens et élus.

- 5- Entre les partenariats amont et aval le PAEJ, par sa fonction d'écoute, est souvent un lieu d'observation privilégié :

- Des changements de « mode » des jeunes, de l'apparition de nouveaux comportements, problèmes, évolutions sociales... (il convient d'ailleurs d'être très prudent à ce sujet, un PAEJ ne peut parler que des jeunes qui y viennent... pas « des jeunes »).
- Des dysfonctionnements ou manques des dispositifs, structures, institutions... en place.

- 6- Cette observation au quotidien présente bien des intérêts, mais peut mettre très en difficulté un PAEJ. Comment en même temps gérer un réseau partenarial... et être le témoin de « manques » éventuels ?

Deux fonctions peuvent être mises en place :

- L'*alerte* qui concerne des observations du côté des jeunes, de leurs modes de vie, de leur environnement... (attention, il s'agit toujours de phénomènes collectifs, ne pas confondre, en particulier pour les mineurs, avec d'éventuelles situations de danger qui envoient au droit commun !)
- L'*interpellation* qui concerne les manques, dysfonctionnements, inadéquations... des structures et dispositifs.

Ces deux fonctions, si elles sont reconnues et acceptées par la hiérarchie et par les interlocuteurs ne peuvent être portées directement par l'équipe PAEJ, au risque de faire exploser ou marginaliser la structure. Une instance « tierce », reconnue et validée, semble indispensable.

L'expérience pragmatique d'autres PAEJ ou structures en « milieu ouvert » montre qu'un groupe composé du responsable du PAEJ, de sa hiérarchie, de représentants techniques des collectivités et institutions en charge des politiques de jeunesse peut être une solution. Elle est souvent appelée « comité technique ».

- 7- N'ont pu être abordés, faute de temps, l'ensemble des outils méthodologiques liés à la gestion du partenariat, à l'observation, aux fonctions d'alerte et d'interpellation ou à la mise en place et au fonctionnement de l'instance « tierce ». De même n'ont pas été abordées les questions complexes du « rendu compte » et de l'évaluation.

26/7/05

Jean-Dominique RIONDET

Eric FOEX