

Collection Politiques urbaines

Françoise Gautier-Etié

Bertrand Schwartz

**Entre prévention
et répression :
LA MEDIATION**

RÉINVENTER
LA RELATION
DE PROXIMITÉ

Entre prévention et répression,
LA MEDIATION
Réinventer la relation de proximité
Bertrand SCHWARTZ - Françoise GAUTIER-ÉTIE

**Centre national
de la fonction publique territoriale**
10 - 12, rue d'Anjou - 75381 Paris cedex 08
Tél.: 0155 27 44 00
<http://www.cnfpt.fr>
E-mail : francoise.gautieretie@cnfpt.fr

**Association des Maires
de Grandes Villes de France**
42, rue Notre-Dame des Champs - 75006 Paris
Tél.: +33 (0)144 39 34 56 - Fax : +33 (0)145 48 98 54
<http://www.grandesvilles.org>
E-mail : amqvf@grandesvilles.org

Jamais notre société n'a déployé autant de mesures de sécurité ni autant de dispositifs d'aide et jamais l'individu ne s'est senti aussi en insécurité ni aussi impuissant.

Certes, nous ne pouvons fermer les yeux sur la gravité des faits qui appellent des mesures répressives ; mais nous devons aussi les ouvrir sur une autre réalité qui exacerbe tout autant le sentiment d'insécurité: tous les "petits" problèmes qui empoisonnent le quotidien et qui sont les symptômes d'une dégradation du lien social (incivilités, insultes, violences larvées ...).

Toutefois, le tumulte de l'insécurité ne doit pas nous rendre sourds aux situations de détresse qui, non traitées pendant longtemps, alimentent aussi les peurs et les sentiments d'impuissance ou d'exclusion.

Les situations d'atteinte à la tranquillité publique et de détresse ont en commun que ceux qui les vivent ne détiennent pas les clés de leurs solutions et que les détenteurs des clés, souvent éloignés du terrain, ignorent la réalité des problèmes. En effet, c'est dans la banalité du quotidien, dans des actes considérés comme mineurs que naissent les problèmes souvent les plus graves.

Or, lorsque les faits se répètent, que le recours aux services ou aux pouvoirs publics n'a pas abouti, que personne ne voit plus d'issue à la situation, c'est l' élu qui est tenu pour responsable, non seulement de l'absence de solution mais, par voie de conséquence, (les comportements incivils et de leurs causes.

Quelle que soit la gravité des conséquences, l'amalgame entre les responsabilités individuelles et institutionnelles est vite fait et provoque un rejet de l'institution et des représentants de l'autorité.

Pourquoi serions-nous condamnés à la peur et à l'engrenage de la violence ?

En développant une relation de proximité grâce à la médiation, les collectivités et associations ont déjà montré qu'on pouvait refuser la fatalité et enrayer l'engrenage de la violence, qu'on pouvait inverser les rapports de défiance et vaincre la passivité et, par l'écoute, responsabiliser chacun dans sa vie personnelle et celle de sa cité.

À l'heure où le développement de l'intercommunalité et l'évolution de la politique de la ville offrent aux élus la possibilité de renforcer cette dynamique, le CNFPT et MSE proposent un document qui a l'ambition d'éclairer tous ces problèmes, voire d'aider ceux qui le souhaitent à aller plus loin.

Il ne s'agit pas d'une étude théorique de plus mais d'un guide d'aide à la décision, à partir des éléments recueillis sur le terrain pendant 5 ans, par un travail d'écoute et de réflexion collective de plusieurs centaines de médiateurs et de leurs employeurs ;

Bertrand SCHWARTZ
Fondateur de l'association
« Moderniser sans exclure (MSE) »

André ROSSINOT
Ancien ministre
président du CNPFT

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	5
Un contexte particulier et une autre génération de médiateurs	
La démarche : toujours écouter, revenir au concret et rechercher le sens	
II. COMPRENDRE ET DÉCIDER	9
II.1. Le tumulte de l'insécurité ne risque-t-il pas de rendre sourds aux besoins des plus démunis ? deux signaux d'alerte	9
Notre environnement ressemble à une poudrière, certes, mais le sécuritaire ne doit pas masquer d'autres problèmes : les situations de détresse	
Deux conclusions de l'expérience avec les médiateurs	
Deux répertoires : 370 situations réelles dont 50 avec les « plus » et les « moins »	
Mais, quel intérêt pour des élus qui « connaissent tout ça » ?	
II.2 Pourquoi les médiateurs réussiraient-ils là où d'autres ont échoué ? Les raisons invoquées pour ne pas mettre en place de nouvelles formes de médiation	12
D'abord parce que toute innovation provoque, en général, des résistances	
Mais ici, en plus, quatre arguments sont avancés :	
1 ^{er} argument : les situations sont extrêmement complexes ; comment établir les priorités et où commence la médiation ?	
2 ^e argument : Il est difficile de décoder aussi bien les demandes d'aides (pour des raisons structurelles) que les cas de ruptures de la tranquillité dans des espaces publics (pour leur brutalité) ;	
3 ^e argument : la médiation est extrêmement difficile pour trois raisons.	
- une situation peut en cacher une autre	
- ce ne sont pas ceux qui font le plus de bruit qui sont les plus dangereux ou ont le plus besoin d'aide.	
- à « petits » problèmes, gros effets.	
4 ^e argument : d'autres professionnels font déjà de la médiation mais ils sont eux-mêmes souvent perturbés. Certes, ils sont compétents, mais	
- Alors, à qui faire appel pour résoudre tous les problèmes ?	
- Un premier réflexe, l'appel à la police, mais	
- Si ce n'est pas à elle, est-ce aux témoins d'agir, mais	
- Il reste l'appel au médiateur, mais encore	
- Et pourtant il faut bien que l'élu traite les situations. En outre, le bénéfice pour l'élu, d'une information concrète, en temps réel, est considérable.	
II.3. La médiation dans les interstices, son efficacité	17
- Une question politique. N'y a-t-il que les cas spectaculaires qui appellent une réponse ?	
- La naissance d'un événement et l'engrenage,	
- Là où le médiateur est efficace : à la source de l'événement,	
- Les deux niveaux de prévention	
II.4. Une réalité qui coûte : les « moins »	19
- Le coût pour les victimes mais aussi pour les élus et la collectivité	
- Six exemples d'analyse des « moins ».	
II.5. Une médiation qui paie, les « plus » des médiateurs ou les économies cachées	23
- Rappel des deux niveaux d'intervention	
- Derrière l'écran, comment identifier les « plus » ?	
- Que transcrire dans les rapports d'activité ?	
- Six exemples de l'utilité sociale par les « plus ».	
III. METTRE EN OEUVRE LA MÉDIATION : ELLE NE S'IMPROVISE PAS; DES CONDITIONS ET 7 POINTS DE VIGILANCE	31
III.1. Peut-on disperser ses médiateurs dans les différents services ou doit-on les rassembler dans un seul service ? les structures	31
- Le médiateur ne peut agir isolé	
- Plusieurs organisations possibles, leurs avantages et inconvénients	
III.2. Comment mieux articuler la médiation avec tes autres services ? Comment la légitimer ?	33
- Les craintes éprouvées par les professionnels	
- La véritable question qui n'est pas posée : celle du partage des missions	
III.3. Quel niveau de recrutement ?	34
- De bac -4 à bac +4, du réel au souhaitable.	
- Et les filières statutaires ?	
III.4. Comment définir leurs missions ? Quels types de missions ?	35
- Entre l'utopie et la technicité réductrice, comment trouver le juste milieu ?	
- Ne pas figer les missions	
III.5. Comment qualifier les médiateurs ? Transformer pour former, c'est possible	37
- Aucune démagogie n'est permise car la médiation ne s'improvise pas,	
- Une formation informelle, qui part de l'analyse de la réalité	
- La formation formelle - un référentiel commun aux sites	
- Le principe : une formation en alternance, mais très spéciale,	
- 4 étapes	
- La validation des acquis,	
- Conclusions pour les employeurs.	
III.6. Pourquoi est-il important de les reconnaître ? Qualité de service et motivation	42
- Des conditions	
- La reconnaissance de l'apport des médiateurs inspire un projet politique	
III.7. Ont-ils besoin d'un accompagnement ? Par qui ? Sur quelle durée et de quel type ?	44
- Des constats	
- Deux niveaux d'accompagnement	
IV. Conclusion	45

I. INTRODUCTION

Un contexte particulier et une nouvelle génération de médiateurs

On ne met pas impunément plus de 20 000 jeunes médiateurs sur le terrain et dans des lieux aussi différents que la rue, les halls d'immeubles, les abords des écoles, les bibliothèques, les marchés, les salles de sports..., sans provoquer un raz de marée de questions, de critiques, de remises en cause et de défenses.

Ce fut ce qui se produisit avec l'arrivée des médiateurs recrutés entre 1997 et 2002, par les collectivités et les associations, dans le cadre du programme : nouveaux services, emplois-jeunes.

Ils étaient pourtant une goutte d'eau dans l'océan des incivilités, violences, peurs et exaspérations qui nourrissaient le sentiment d'insécurité.

De nouvelles conditions d'exercice et des pratiques différentes

Ces médiateurs, parce qu'en contact direct et permanent des publics, parce qu'exerçant leurs missions dans des conditions nouvelles (lieux, horaires), étaient confrontés à des quantités de situations et problèmes inconnus, imprévus, complexes parce que touchant simultanément à tout, très diversifiés, et non résolus parfois depuis des années.

En première ligne pour constater tous les problèmes

Mais, ils étaient aussi et dans le même temps, les premiers témoins de la dégradation du lien social et de l'aggravation des conditions de vie quotidienne pour nombre d'administrés, en rupture avec les services publics. Ils montraient ainsi que la médiation ne se cantonne pas au sécuritaire.

Agir sur le lien social

La médiation n'était pas mise en place pour accentuer le divorce entre la prévention et la répression, ou entre le social et le sécuritaire, mais pour agir d'abord sur les relations, tenter d'améliorer le lien entre des habitants eux-mêmes ou entre les services publics et leurs usagers et créer un climat de « mieux vivre ensemble ».

S'affirma ainsi une nouvelle génération de médiateurs

Certes, ils reprenaient souvent des pratiques déjà anciennes mais en apportaient d'autres non consacrées par l'usage et qui, à l'instar de celles des correspondants de nuit, s'appuyaient sur une perception différente de la réalité sociale.

5

Plus de mille cas analysés.

Ce sont ces pratiques différentes et leur plus value que l'association Moderniser Sans Exclure et le CNFPT ont explorées avec plusieurs centaines de médiateurs.

En complémentarité des autres professionnels

Il ne s'agissait pas d'opposer le médiateur à d'autres professionnels qui font aussi de la médiation, ni de décerner un label de « bonne » pratique, mais d'analyser et de montrer comment les médiateurs ont répondu à des problèmes actuels de plus en plus prégnants (comme des squats, du racket, des bagarres, des problèmes de voisinage mais aussi des problèmes de logement, de santé, d'exclusion de l'école...).

La démarche : écouter, revenir au concret, rechercher le sens

Pour comprendre et faire comprendre ce qu'est la médiation, il a fallu :

Écouter les différents acteurs, les médiateurs, leur hiérarchie et leurs employeurs, et les faire s'écouter entre eux

Un constat de carence

Le constat était partout le même : si d'autres professionnels (policiers, éducateurs spécialisés ou correspondants de nuit, adultes relais, messagers, médiateurs de justice ...) avaient ouvert la voie de la médiation, si des diagnostics territoriaux avaient identifié les problèmes à résoudre, sur les terrains, les missions des médiateurs étaient floues ou calquées sur des missions classiques, et décalées par rapport à la réalité.

Les médiateurs, parfois livrés à eux-mêmes, ne se sentaient pas écoutés alors que leurs employeurs, de leur côté et dans le même temps, affirmaient ne pas avoir de visibilité sur la médiation.

Dès lors, comment comprendre ce qu'ils peuvent apporter si on ne les écoute pas, et comment utiliser ce qu'ils disent si on ne les confronte pas aux attentes de leurs employeurs ?

Une double démarche

La démarche utilisait à la fois ce que nous avons appelé les « auto médiatisations » et les études de cas.

- Les auto médiatisations (utilisées par MSE¹ depuis 12 ans) aidaient à recueillir, transmettre et confronter les paroles de tous, enregistrées en vidéo et diffusées selon des règles déontologiques strictes : lors des séances d'enregistrement collectives, chacun parle librement de son métier, conditions de travail, relations avec l'environnement, difficultés, motivations, contraintes... ; mais assume ce qu'il dit, qui sera montré aux autres. Ici, les films des médiateurs sont montrés aux employeurs, et ceux des employeurs aux médiateurs lors d'une séance finale avec visionnage et débat.

- Une autre façon d'écouter les médiateurs consistait à les faire travailler sur, c'est-à-dire les décrire et les analyser, des situations réelles vécues par eux. Ce sont les « cas » dont les descriptions détaillées ont été résumées dans des tableaux (comme les exemples cités p. 20).

6

Rester toujours concrets, en partant des situations réelles.

C'était pour éviter des discours généraux et abstraits que toute la démarche adoptée pendant ces 5 ans consista donc à écouter les médiateurs, mais en revenant en permanence aux actions qu'ils avaient menées sur le terrain.

C'était aussi pour éviter un désengagement qui s'abrite souvent derrière les déclarations incantatoires et générales.

Tous ont accepté de répondre systématiquement à 5 questions sur: la situation réelle vécue, ses conséquences visibles, ses effets induits, l'action apportée en réponse et la « plus value » de cette action (dans l'amélioration des relations et du service).

Faire réfléchir sur le sens des actions menées, dans la perspective de l'utilité sociale.

Il n'était ni habituel ni facile de réfléchir à partir des situations rencontrées sur le terrain, sur l'utilité sociale, sur l'amélioration des relations apportée par les médiateurs: « le médiateur, dans telle situation a-t-il apporté un plus » ? S'est-il contenté d'agir dans l'immédiat (séparer, calmer, informer, mettre en relation, alerter ...) ou est-il allé plus loin en expliquant, sensibilisant, responsabilisant, convainquant d'agir autrement... ? Et si oui, comment ?

Il fallut convaincre tout le monde de le faire.

En effet, la recherche de l'utilité sociale et de l'amélioration du service ne sont pas des pratiques courantes de l'analyse de l'activité.

Certes, dans tous les sites, les médiateurs remplissaient des mains courantes ou des feuilles de route, mais jamais la question des « plus » n'était posée, même s'ils en avaient apporté ; ce qui restreignait alors, aux yeux de tous et aux leurs en premier, l'intérêt de leurs actions et donc leurs motivations.

Tout le travail a donc d'abord consisté à identifier ces « plus » et c'est ainsi que tous les cas ont été décortiqués avec les médiateurs et leurs employeurs.

7

II. COMPRENDRE ET DÉCIDER

II.1 Le tumulte de l'insécurité ne risque-t-il pas de rendre sourds aux besoins des plus démunis ?

La somme d'informations et de réflexions récoltées auprès des médiateurs nous ont alertés sur deux aspects et nous ont amenés à deux conclusions.

Deux signaux d'alerte :

1. Une poudrière, certes : de nombreuses perturbations

L'image de la vie quotidienne dans les espaces publics qu'ils nous renvoient est celle d'une poudrière que des centaines de situations s'apprentent à allumer et qu'il faut s'employer, en permanence, à éteindre.

A croire que nos rues sont peuplées d'automobilistes fous, de conducteurs agressifs, d'enfants perdus, de toxicomanes, de SDF malades, d'adolescents menaçants et que les agressions ou incivilités sont le nerf de la vie quotidienne dans nos villes.

Il faut, cependant, fortement nuancer cette vision: nous demandions aux médiateurs de citer les cas où ils étaient intervenus, c'est-à-dire des cas à problèmes. Il est clair qu'ils ne livraient donc que des incidents.

Mais il n'en reste pas moins que les médiateurs étaient, de fait, très souvent confrontés à des situations de trouble de l'ordre public, d'atteinte à la tranquillité des usagers, de perturbations des services... qui empoisonnent la vie quotidienne des habitants mais, sur lesquels aussi, sont interpellés en permanence les élus et pour lesquels ils doivent trouver, souvent en urgence, des solutions,

2. Mais le sécuritaire ne doit pas masquer d'autres problèmes

Pendant la première année, lorsque nous demandions aux médiateurs de décrire les situations à problèmes qu'ils rencontraient, ils ne citaient que les problèmes liés au sécuritaire. Ils étaient certes en première ligne lors de problèmes de conflits, agressions, insultes... *mais ils l'étaient aussi pour enregistrer les problèmes de personnes en détresse*: ils recevaient de nombreuses demandes d'aides des plus démunis.

Ils y répondaient mais n'en parlaient pas parce que, dans leurs missions, la priorité était accordée à la sécurité.

La plupart des cas répertoriés dans cette catégorie de situations, concerne des personnes qui n'étaient même plus en capacité de comprendre leurs problèmes ni de s'adresser aux services compétents. Beaucoup d'entre elles avaient pourtant tenté, mais en vain, de se faire aider.

Le plus souvent, elles cumulaient plusieurs problèmes en même temps (logement, santé, finances, voisinage ...) et avaient été renvoyées d'un service à l'autre ; les démarches pour s'en sortir constituaient alors, pour elles, des obstacles insurmontables.

Fragiles psychologiquement, elles s'installaient dans un fatalisme, ou « explosaient » dans la rue, le bus, la cage d'escalier, le bureau d'accueil de la mairie...

9

Alerte donc sur le cloisonnement des services, leur déshumanisation et le repli des individus sur eux-mêmes qui nourrissent l'indifférence et la méfiance à l'égard de autres.

Deux conclusions :

Ces signaux nous ont amenés à prendre en compte dans la médiation deux catégories de situations

- Les situations de crise, liées à l'ordre public et au sécuritaire (incidents, accidents, violences, incivilités, conflits ...) ;
- Les situations de détresse (nécessitant une aide individuelle ou collective à des personnes ou des groupes en difficulté).

Dans chacune d'elles, le médiateur peut intervenir à deux niveaux

- Dans l'immédiat, en agissant directement, c'est-à-dire sur les symptômes (le bruit, les coups, les insultes, l'isolement, la maladie, le manque d'informations ...),
- Mais aussi, pour un résultat à plus long terme, en essayant de faire réfléchir, en sensibilisant, en responsabilisant... (c'est-à-dire en apportant des « plus »).

Ces différents aspects de la médiation et des points de vigilance dans la mise en œuvre d'un service de prévention, seront développés ci après.

Deux répertoires

Une sélection de 370 cas recueillis et une analyse détaillée de 50 d'entre eux, avec les « plus » et les « moins » recueillis, figurent dans un document accessible à tous au CNFPT².

Le premier répertoire énumère 370 situations.

Nous en donnons ci dessous quelques exemples pour montrer comment il est constitué.

- Dans la rue, un soir, un groupe de jeunes est contrôlé par la police; deux d'entre eux sont soupçonnés d'avoir insulté les policiers et refusent d'aller chercher leurs papiers d'identité.
- Un jeune passager crache sur le conducteur de bus qui lui réclame son billet.
- Un groupe de SDF s'est installé avec des chiens devant un commerce, le commerçant furieux considère qu'ils font du tort à son commerce, et veut les chasser brutalement.
- Dans une cité cohabitent une communauté turque et une communauté africaine qui ont peu de liens entre elles. La communauté turque veut organiser un concert avec un chanteur turc très connu et se retrouve très rapidement débordée par les problèmes d'organisation et de relation avec l'autre communauté.
- Un enfant arrive régulièrement en retard à l'école parce qu'il en habite loin, parcourt plusieurs kilomètres chaque jour, ses parents ne peuvent payer le bus scolaire.

Le deuxième répertoire

Il analyse l'indispensabilité de la médiation dans une cinquantaine de cas, avec des tableaux des « plus » et des « moins » (les « moins » : s'il n'y avait pas eu d'intervention, il se serait passé... tel événement; les « plus » : dont on peut espérer que, grâce à eux, les faits

ne se reproduiront pas ailleurs ni plus tard : les effets à plus long terme constitueront la véritable prévention).

Mais quel intérêt des répertoires pour les élus ?

Nous croyons pouvoir affirmer que les exemples cités dans les 2 répertoires sont représentatifs de ce qui se produit dans la plupart des villes et peuvent aider à avoir une vue globale de la réalité. Ils sont donc un outil pour anticiper et devenir attentif à certains signaux.

• **En ce qui concerne la dégradation du climat sur l'espace public**, Les problèmes ont été regroupés par catégories (telles que conflits, provocations, menaces, agressions, bagarres, vols, perturbations, dangers, dégradations, etc.).

Une lecture, même rapide, de ces problèmes peut éventuellement permettre à l'élu de voir, en fonction de ce qu'il connaît dans sa ville ou son département, les fréquences et la gravité de ce qui s'y passe.

Peut-être à partir de tel exemple, pourra-t-il se demander s'il y a des chances que pareille situation se produise chez lui.

Par ailleurs, si certains événements se sont produits, il pourra aussi chercher à savoir pourquoi personne n'est intervenu ou si l'intervention n'a pas été trop tardive, et décider de prendre ou non des mesures pour réagir, ne serait-ce que pour apporter très vite un appui au médiateur.

Peut-être comprendra-t-il ainsi qu'il peut mieux utiliser les observations des médiateurs (de ce point de vue, la description des situations peut être un outil excellent pour connaître concrètement sa ville).

• **Dans les exemples de demande d'aides liés à des personnes ou groupes en difficulté, voire en détresse**: besoin d'informations, de conseils, de soutien, d'appui dans des démarches administratives, ou d'accompagnements dans des recherches de logements ou de relations avec l'école..., il pensera, et c'est normal, au recours aux services spécialisés.

Il trouvera pourtant là une façon de connaître ces problèmes autrement que par les mesures administratives et pourra mieux anticiper.

• Autrement dit, aussi bien dans les cas d'atteinte à la tranquillité publique que de détresse, la compilation et le classement des situations peuvent aider à gagner une vision globale des problèmes qui ne sont pas nécessairement traités ni répercutés par les services. et ainsi rendre plus attentif à certains signaux.

Ainsi, le lecteur révisera-t-il peut-être l'idée qu'il se faisait de la médiation.

Ce qui nous amène à le penser, c'est le constat suivant:

Avant d'avoir pris connaissance des exemples répertoriés, quelques élus, en particulier, mais pas seulement, des petites communes rurales ou littorales ont, dans un premier temps, affirmé que la médiation ne les concernait pas, qu'elle était un « métier de ville », répondant à des problèmes urbains.

Ils pensaient que le nombre d'incivilités, de violences, ou de dégradations étant moins élevé qu'en grande ville, plus diffus, et que les situations de détresse leur étaient connues.

Ils considéraient aussi que leurs relations avec les administrés étant plus faciles, leur proximité (géographique ou sociale) était un facteur important de régulation des relations entre les personnes et les services.

Après avoir parcouru le répertoire des situations, ils reconnaissaient pourtant des actes proches de ceux qui se produisent dans leur commune, ce qui nous autorise à affirmer que la médiation n'est pas l'apanage du milieu urbain.

Le désœuvrement des adolescents, les squats, les incivilités, les querelles de voisinage, les dégradations, le repli et la défiance... sont autant de symptômes d'un délitement du lien social qui affecte tous les milieux.

Et les élus des grandes villes constatent les mêmes problèmes, à une autre échelle, mais y trouvent le même intérêt.

Quant à l'analyse des plus et des moins dans une cinquantaine de cas, nous en revendiquons la nouveauté et espérons que les élus s'en serviront pour évaluer la médiation dans leur contexte.

On y a décrit l'indispensabilité, et cette analyse permet de mieux comprendre en quoi la médiation, telle que nous l'avons développée ces dernières années, a transformé les pratiques existantes, voire, en quoi elle innove.

II.2 Pourquoi les médiateurs réussiraient-ils là où d'autres ont échoué ?

Des raisons souvent invoquées pour ne pas mettre en place de nouvelles formes de médiation.

• **D'abord parce que toute innovation, en général, provoque des résistances.**

Les médiateurs se sont heurtés à de nombreuses résistances, sans doute parce que leurs pratiques étaient différentes et innovantes.

D'une manière générale, on innove parce qu'on refuse l'ordre des choses ; on veut le contrarier parce qu'on conteste les solutions adoptées, et parce qu'on veut rompre la conspiration du silence qui, trop souvent, guide les institutions, même face à des situations ressenties comme dramatiques. Mais, du coup, ont surgi des résistances quand nous avons aidé à développer la médiation.

• **Mais ici, en plus, pour des raisons particulières**

Outre les raisons générales liées à l'innovation, 4 arguments (4 obstacles) étaient avancés pour ne pas mettre en place la médiation.

1^{er} argument: Les situations sont très complexes et les priorités sont difficiles à établir, surtout lorsqu'il y a urgence et accumulation de problèmes.

On ne sait pas par quoi et comment commencer la mise en oeuvre de la médiation. Dans les cas des demandes d'aide, les difficultés sont liées à des causes structurelles.

• Un homme sous curatelle mais en rupture avec l'assistante sociale, n'a plus d'électricité depuis des mois, ne se fait plus soigner, n'a plus d'argent et mange très peu, mais n'en parle à personne. Après avoir croisé les médiateurs au pied de son immeuble et les avoir

12

identifiés, il les accoste et les invite à « parler » avec lui.

Par quel problème commencer ?

L'hyper spécialisation doit-elle être la réponse à la complexité ?

• Un soir, à la suite d'une dispute avec son père, un jeune est jeté dehors et se retrouve à la rue. Où est la priorité ? Les services publics n'ont pas échappé au cloisonnement qui empêche d'avoir une approche globale des problèmes. Aujourd'hui, tout laisse croire que ces problèmes ne se règlent que par la multiplication des services spécialisés.

Beaucoup de professionnels (assistants sociaux, éducateurs, conseillers emplois, gérants de HLM, agents des affaires scolaires, des sports, des transports ...), ne peuvent souvent pas intervenir parce que les personnes ne relèvent pas d'une mesure administrative, judiciaire, sociale ou qu'elles n'habitent pas sur le bon quartier, ne sont pas dans la bonne tranche d'âge.

Dans les cas de rupture de la tranquillité dans les espaces publics c'est la brutalité et l'imprévisibilité du développement des événements qui pose problème

Ils peuvent survenir à tout moment et sous des formes les plus diverses. Si certains actes violents peuvent se régler facilement par l'appel à la police, d'autres, apparemment plus anodins se révèlent beaucoup plus difficiles à régler.

On peut le traduire ainsi:

• **Petits problèmes et grands effets**

De nombreux faits portent l'empreinte d'une violence ressentie non seulement par les victimes mais aussi par l'entourage. C'est sur ces faits « mineurs » dont personne ne s'occupe, parce qu'ils sont mineurs, que des voisins, des passants... vont alerter.

Ils figureront peut-être un jour sur une main courante s'ils dégénèrent mais ces dernières ne montreront en rien comment ils ont dégénéré, et produit en cascade des réactions qui ont abouti à un fait grave.

Ils sont autant de « petits » problèmes qui, non résolus, vont nourrir le ressentiment, la révolte, le sentiment d'impuissance et surtout le sentiment d'insécurité.

- **Et ces « petits » problèmes peuvent entraîner le blocage d'un service entier par exemple :**

• Un groupe de jeunes « s'amuse » à tirer la poignée d'alarme et retarde le départ du train.

• Un homme qui vient de traverser la France pour accomplir une formalité à la mairie doit faire la queue à l'accueil et se met à crier, insulter, voulant tout casser.

• A la patinoire, un groupe d'adolescents se met sur le bord de la piste et provoque les patineurs, essayant d'empêcher l'accès à la piste aux jeunes de villes voisines.

• A la bibliothèque, un adolescent, exclu pour son comportement de plus en plus perturbateur et violent, revient et insiste pour entrer.

• Dans un atelier informatique où se trouvent des enfants, un motocycliste force la porte et roule dans l'atelier.

• Dans une rue piétonne, des commerçants entassent leurs cartons et refusent de se plier aux horaires de ramassage des ordures.

13

2^e argument: Il est souvent presque impossible de décoder les situations : la première visible peut en cacher une autre

Ce qui est le plus révélateur n'est pas ce qui est le plus visible et c'est dans la banalité du quotidien que naissent les problèmes souvent les plus graves.

Qui peut prédire en effet ce qui va se passer quand :

• Un groupe d'adolescents est expulsé d'une équipement socio-culturel,

• Un passager qui n'a pas son ticket crache sur le chauffeur de bus,

• Un collégien se fait racketter ?

Où, quand :

• Des enfants jouent avec une barre de fer en essayant de bloquer l'ascenseur.,

• En gare, un enfant descend sur les voies pour récupérer son blouson ?

Où encore, quand :

• Un homme très malade couche dans sa voiture, en hiver,

• Des enfants vivant avec leur mère célibataire et ne parlant pas français ne sont pas scolarisés et traînent ? ,

Et ce ne sont pas ceux qui font le plus de bruit qui ont le plus besoin d'être écoutés.

On ne mesure pas nécessairement tout de suite la gravité d'une situation :

• Un enfant de 3 ans, « puni » par sa mère, se trouve au pied d'un immeuble, sous la pluie et en hiver, depuis plus d'une heure,

• Une personne âgée ne peut plus sortir de chez elle à cause d'une marche trop haute dans l'immeuble, elle ne fréquente personne, n'a plus de lien avec sa famille et n'a pas le téléphone.

Qui sera attentif à cet enfant ou à cette grand mère qui ne portent pas atteinte à la tranquillité publique ?

3^e argument invoqué : la médiation est perçue comme une rustine.

C'est d'ailleurs vrai si l'action de médiation se limite à l'intervention directe (constater et transmettre, calmer, séparer ...) ; c'est précisément ce qui a amené MSE à faire réfléchir tous les acteurs sur les plus, à travailler sur le moyen et le long termes.

4^e argument invoqué : d'autres professionnels font de la médiation et peuvent intervenir,

- **Sans doute, mais elle est souvent difficile parce qu'ils sont eux-mêmes perturbés.**

Ils subissent eux aussi les effets de la dégradation des relations et de l'irrespect.

Tous ceux qui sont en contact direct avec les publics, et dans leurs actions au quotidien, font chacun à sa façon de la médiation, mais souffrent du nombre croissant d'agressions, de perturbations, de dégradations, d'insultes... et réclament des mesures de protection ou... se retirent.

« Dans le foyer, nous recevons de plus en plus de résidents qui relèveraient de la psychiatrie, à la permanence de la mairie, nous avons des administrés qui s'emportent pour un rien, veulent frapper, crient »

« À la piscine il y en a qui plongent tout habillés avec leurs chaussures... »

14

Témoins ou victimes directes, réceptifs aux récits d'autres faits analogues ou à l'écho de faits médiatisés, les professionnels sont donc très informés.

Ce qui ne les empêche pas de se sentir impuissants. Du coup, ils ne croient plus à la médiation.

- **Ils ont des compétences,**

Beaucoup de professionnels se targuent de connaître tous les problèmes cités plus haut et la plupart revendiquent -et la possèdent de fait- une compétence en médiation. Qui n'avait pas eu à calmer, expliquer, mettre en relation, gérer un conflit ? En somme, la médiation est partout et nulle part. On n'avait donc pas attendu les nouveaux médiateurs pour faire de la médiation.

Il y a ceux qui vont sur le terrain mais dont les missions principales sont rarement de médiation (distribuer le courrier, entretenir les bâtiments ou les espaces verts, éteindre les incendies, porter secours, maintenir l'ordre ...),

Il y a ceux qui, capables de faire de la médiation, mais en raison de la complexité administrative croissante, exercent le plus souvent dans des bureaux, éloignés du terrain...

Et pour tous, sauf pour certains médiateurs tels que correspondants de nuits, éducateurs spécialisés, la forme de la médiation exclue, dans une grande part, l'aspect éducatif des « plus ».

Alors, à qui faire appel pour résoudre tous ces problèmes

- **Un premier réflexe fréquent : l'appel à la police, mais..**

L'écu ne peut fermer les yeux même sur les faits mineurs mais la répression n'est pas la réponse dans tous les cas.

Si l'appel à la police est nécessaire, il a ses limites. Dans les villes moyennes ou petites, il est d'autant plus fréquent qu'on manque de travailleurs sociaux. D'autre part, il est clair que lorsque l'événement est violent, il n'y a pas d'autre moyen.

Mais la répression risque d'accroître les causes des incidents plus qu'elle ne les résout, et on ne peut négocier par la force.

D'autre par l'intervention de la police risque de cristalliser les problèmes, et après sa venue, il n'y a plus d'autre recours. Et, il est **important de montrer à l'opinion** que si la répression est nécessaire, la gestion des conflits ne peut être seulement confiée à la police et que **médiation et répression ne sont pas contradictoires**.

Les policiers sont d'ailleurs les premiers à demander à ne pas être appelés pour tout et ce, pour éviter l'asphyxie et se consacrer à leurs tâches de maintien de l'ordre. Finalement, un appel à la police peut être ressenti comme un échec par tous. Il faut donc montrer aux habitants la nécessaire complémentarité entre prévention et répression.

- **Si ce n'est pas à la police, est-ce aux témoins d'un incident d'alerter les professionnels spécialisés ?**

C'est ce qui se passe le plus souvent, mais on court le risque que ces témoins agissent n'importe comment en attendant les secours, et qu'ils appellent à tort et à travers.

Prenons les situations suivantes :

- À la suite d'une agression dont fut victime l'un des leurs, un groupe d'adolescents décidés à se venger se dirige vers le lycée, à l'heure de la sortie.

15

- Un locataire de logement HLM a perdu la clé du parking et de son boxe; il ne peut récupérer sa voiture et s'énerve parce qu'il doit impérativement partir.

- Une femme qui veut se suicider se couche en travers des voies du tramway et refuse de se relever alors que le tramway arrive.

- Une personne stationne sur un espace réservé aux handicapés. Ce n'est pas parce qu'ils ont vu qu'ils peuvent agir.

- **Il reste l'appel au médiateur, qui rencontre lui aussi des limites.**

Dans les exemples précédents, vécus, ni les policiers, ni le gardien d'immeuble, ni les pompiers, ni les agents de ville n'étaient présents sur les lieux. Ce sont donc les médiateurs, présents sur les lieux ou à proximité qui ont été appelés.

Ils ont été appelés aussi et surtout parce que les témoins les connaissaient et les identifiaient comme capables d'intervenir immédiatement et les médiateurs ont, de fait, souvent appelé d'autres professionnels mais, en les attendant, ils ont agi et ils ont toujours informé leur hiérarchie.

Il faut être attentif :

- Au danger de la situation et aux risques auxquels il s'expose (bagarre avec armes)

- Au risque d'ingérence dans une situation privée (conflit dans un couple)

- Aux compétences des médiateurs

Pourtant, en dernier ressort, insignifiantes ou graves, il faudra bien que l'écu traite ces situations, d'autant que c'est sur lui et sur l'institution que retombe la responsabilité de tous les faits.

En effet, quel élu n'est pas en permanence, sur le terrain ou son bureau, alerté, interrogé, agressé par des administrés excédés ou désabusés, témoins ou victimes de ces violences ou détresses larvées ou déclarées ?

Parce qu'il est le plus proche, même si d'autres institutions que la collectivité peuvent être impliquées, c'est à lui qu'on s'adresse en premier.

Plus encore, lorsque les faits se répètent, que le recours aux services ou aux pouvoirs publics n'a pas abouti, que personne ne voit plus d'issue à la situation, c'est l' élu qui est tenu pour responsable, non seulement de l'absence de solution mais, par voie de conséquence, des comportements incivils et des causes plus profondes. Quelle que soit la gravité des conséquences, l'amalgame entre les responsabilités individuelle et institutionnelle est vite fait et provoque un rejet de l'institution et des représentants de l'autorité.

• **L' élu, disposant d'une information concrète et en temps réel, en tirera un réel bénéfice. A l'inverse, sous-informé ou mal informé, il en subira directement les conséquences.**

Que peut répondre un maire à des parents excédés qui lui signalent : des rackets qui se perpétuent, des bagarres régulières entre les jeunes, l'occupation d'un terrain de jeux par des trafiquants ; des riverains qui déclarent avoir peur de traverser la place pour faire leurs courses, des personnes âgées malades depuis des mois et qui sont abandonnées, ... alors que personne ne lui a fourni d'informations concrètes sur ces faits ?

Quelle crédibilité sera la sienne si la compassion affichée ou les belles promesses ne sont pas suivies de mesures concrètes ? Quels reproches ne lui adressera-t-on pas de « passer » dans le quartier sans voir ce qui s'y passe, ni s'assurer d'un changement ? Or, comment

pourrait-il connaître toutes les réalités quotidiennes de sa ville si personne ne lui apporte des informations concrètes, en temps réel, qui l'alerteront, lui permettront de faire un diagnostic pertinent et d'anticiper les explosions ou la dégradation des relations ?

N'est-ce pas pour cette raison qu'un président de Conseil général attendait de ses médiateurs qu'ils soient « les yeux et les oreilles de la collectivité » ?

Comment pourrait-il adopter des mesures efficaces s'il ne dispose que d'indicateurs statistiques ou de rapports généraux et abstraits ?

II.3 L'efficacité de la médiation, des interventions dans les interstices

Une question « politique » : n'y a-t-il que les cas spectaculaires qui appellent une réponse ?

La tentation, en particulier des élus, de s'occuper d'abord du « spectaculaire », c'est à dire du sécuritaire, est évidente et normale.

La majorité des situations de crise ont des répercussions immédiates et à moyen terme sur la tranquillité des usagers, et sur le fonctionnement des services. Et dans tous les cas, elles nécessitent une action des agents publics, voire de la police.

C'est aussi vrai pour le cas d'un arrêt de la circulation dans une rue étroite où deux automobilistes se bagarrent à la suite d'un accrochage, ou celui d'une vitre brisée par des collégiens qui jouent dans la cour, ou de la lacération d'un fauteuil de bus, ou de la divagation d'un chien qui saute sur un enfant, ou de la circulation d'un cycliste sur le trottoir à chaque sortie de l'école primaire, ou des vols à l'arraché dans la gare...

La naissance d'un événement et l'engrenage.

Mais, d'autres événements qui semblent provoquer moins de perturbations, sont moins visibles et peuvent ne concerner qu'un individu n'en sont pas moins révélateurs de problèmes graves.

Par exemple:

- A la sortie du lycée, une jeune fille, traumatisée, révèle au médiateur qu'elle a été violée par un oncle pédophile,
- Un homme vient s'installer dans l'appartement de sa mère et lui demande de partir; la femme est terrorisée et ce sont les voisins qui viennent en parler au médiateur.
- Une femme en hypoglycémie tombe sur le trottoir à une heure où il y a peu de passants, et le cafetier voisin refuse d'appeler les pompiers.
- Un enfant raconte qu'il est racketté à l'intérieur de l'école.

Une autre illustration bien connue des élus :

Une nuit, un locataire excédé depuis plusieurs jours par le bruit des ses voisins sort sur le pallier, crie, veut défoncer la porte et frapper tout le monde.

C'est toute la cage d'escalier qui est en alerte et les autres voisins, victimes eux aussi du bruit, peuvent encourager celui qui agit ou aider à « punir » les auteurs du bruit.

Ces situations n'en sont pas moins révélatrices de problèmes sérieux et la gravité des faits n'est pas nécessairement liée à son caractère public et collectif mais davantage à son potentiel d'effets néfastes sur un environnement social.

C'est là que le médiateur apporte un « plus ».

Les conséquences d'un petit problème peuvent alors être graves si personne n'intervient et si le problème se répète.

Il existe des critères de classement de violences urbaines, des interprétations différentes de leurs causes, notre propos est ailleurs ; c'est cet engrenage qu'il faut montrer.

C'est en agissant à la source que le médiateur trouve son efficacité et apporte des « plus ».

Une situation apparemment mineure, banale, peut enclencher une cascade de réactions qui vont déboucher sur un fait grave, si personne ne s'en occupe.

Par exemple, dans une cage d'escalier, à la boîte aux lettres... la répétition d'actes mineurs devient intolérable. Un petit conflit de voisinage dégénère souvent et joue sur tout l'immeuble. On passe d'une fissure à une fracture, d'un petit incident à un drame.

Empruntons ici à une analogie qui permettra de mieux comprendre ce qu'est un processus d'engrenage.

Il y a une charge électrique entre les nuages et le sol. L'air n'étant pas ou peu ionisé, l'électricité, donc la foudre, ne passe pas.

Lorsque l'air commence à se ioniser, les premières décharges passent totalement inaperçues. On ne les voit pas : pas d'éclairs, pas de tonnerre, et ça ne fait qu'un tout petit bout de chemin. Or, ce chemin ionise à chaque fois l'atmosphère sur son passage. Il y a alors ionisation de l'air sur des trajets de plus en plus longs, jusqu'à ce qu'il y ait un chemin complètement ionisé.

Et là, se produit le déchargement d'un seul coup en une fraction de seconde, de toute la charge électrique à travers ce chemin. C'est la foudre.

C'est un peu la même chose, et aussi bien pour l'incident sur l'espace public que pour les problèmes des personnes en difficulté qui, très souvent, non traités, prennent une ampleur considérable.

C'est donc d'abord dans ces interstices de la vie quotidienne que se situe l'action du médiateur

Certes, il n'est pas toujours sur place, mais s'il est connu, il sera contacté. Dans une ville les correspondants de nuit reçoivent plus d'appels que les pompiers.

Une accumulation de signes non détectés

Ce qui frappe à la lecture des cas apportés par les médiateurs, c'est le caractère imprévisible des événements : ils surviennent sans préavis, dans des lieux inattendus, alors que les signes avant coureurs n'avaient pas été enregistrés.

C'est aussi le caractère bénin d'un événement tel que la demande d'un passager d'éteindre une cigarette, un adolescent qui raie involontairement une voiture avec son vélo, un chien qui aboie...

Et de même pour les cas de détresse, lorsque des personnes fragiles sont en crise, les effets de leur comportement sont de plus en plus néfastes.

L'évaluation de leurs conséquences en est d'autant plus difficile qu'elles retentissent sur l'environnement social, s'étalent sur des périodes plus longues et concernent des personnes qui n'ont pas été prises en compte immédiatement.

Le rôle du médiateur devient essentiel : en agissant à la source, il peut avoir une action préventive de deux manières,

- ou bien par le dialogue, il détecte les problèmes, remet en confiance, permet à la personne elle-même de trouver des solutions et d'évoluer,

- ou bien il agit dès l'apparition des difficultés, sur des faits mineurs, et permet d'éviter une aggravation de l'état de la personne ou évite une escalade. De la banalité, on passe à la banalisation qui autorise le passage à un niveau de violence supérieur.

Mais, dans tous les cas, bien entendu, le médiateur n'agit pas seul et doit trouver des modes de coopération avec les autres professionnels. Selon la nature des problèmes posés, il sera d'ailleurs souvent le lien entre des professionnels qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Cet aspect sera développé plus avant.

II.4 L'indispensabilité de ta médiation une réalité qui coûte : les « moins »

Apprécier les coûts des situations : les « moins »

Comme nous l'avons dit dans l'introduction, notre principale recherche avait porté, les premières années sur l'utilité sociale de la médiation (les « plus »), c'est-à-dire sur l'amélioration des relations des services par l'amélioration des relations aux publics.

Cependant, la reconnaissance de l'utilité sociale et de l'amélioration d'un service aux publics par la médiation ne suffisait pas toujours à décider de l'opportunité ou de la nécessité de maintenir des missions de médiation.

D'autres paramètres pouvaient peser, notamment l'impact des situations sur la tranquillité publique, la salubrité, l'accès au logement, la qualité des transports. C'est pourquoi nous avons cherché à analyser les « moins ».

Ceux qui s'interrogent non seulement sur l'opportunité mais aussi sur le coût financier de l'investissement en médiation pourraient d'abord calculer le coût social d'une absence d'investissement et s'interroger sur les conséquences réelles et probables des situations qui empoisonnent la vie quotidienne des habitants.

Montrer qu'une intervention est indispensable c'est, après l'avoir décrite, en dégager la plus value, mais aussi en apprécier les conséquences dans le cas d'une non intervention. Ceci ne peut se faire que par des analyses rapides, mais systématiques des « moins » qu'on évite, en regard des « plus » que les agents de médiation apportent.

La réflexion sur les moins est un outil essentiel pour réfléchir aux problèmes qui se posent. Sans cet outil, la connaissance des événements reste vague, et la prise de décision et de mesures à prendre, floue. Grâce à elle, à l'inverse, les responsables peuvent se faire une idée concrète de ce que coûte la non-médiation. Elle permet d'approcher l'évaluation économique des situations.

Nous présentons, dans les pages suivantes, quelques exemples d'analyse de « moins » avant d'expliquer, dans une deuxième série d'exemples et sur les mêmes cas, comment on peut dégager la plus-value des actions des médiateurs.

6 Exemples pour analyser les « moins »

Qui?Où?Quand?

Quelle situation ? Quel problème

CAS 1

Dans une rue passante, à l'heure de la sortie d'école, un accrochage a lieu entre un taxi et une voiture. Les deux véhicules s'arrêtent au milieu de la chaussée, les deux conducteurs en descendent et commencent à s'insulter, prêts à en venir aux mains. La passagère de la voiture heurtée, craignant la réaction violente de son mari demande de l'aide aux agents de médiation présents.

Si le médiateur n'avait pas été là, on ne peut écarter...

Effets

- Arrêt de la circulation et début d'embouteillage,
- Énervements et coups de klaxon, insultes et cris,
- Impatience de conducteurs immobilisés
- Attroupement,
- Peur des enfants n'osant plus bouger,
- Bruit qui augmente le sentiment d'insécurité.

Risques de

- Bagarre avec coups, blessures, interventions d'autres automobilistes mécontents,
- Reproduction de réactions violentes et primaires à des problèmes matériels simples,
- Image de cette rue comme lieu difficile d'accès,
- Mauvais exemples pour les enfants témoins.

<p>Qui?Où?Quand? Quelle situation ? Quel problème ?</p> <p>CAS 2</p> <p>Dans un quartier populaire d'une grande ville, le seul terrain vague disponible, utilisé habituellement comme terrain de jeux par les enfants et les adolescents, est progressivement envahi par les trafiquants qui empêchent toute activité.</p>	<p>Si le médiateur n'avait pas été là, on ne peut écarter...</p> <p><i>Effets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les parents interdisent aux enfants d'y jouer et il ne leur reste plus que les trottoirs, • Des bagarres éclatent (elles ont déjà éclaté) entre les trafiquants et des riverains, et les plaintes <p><i>Risques de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actions violentes, peut-être avec armes, • Influence des trafiquants sur les adolescents et développement des trafics, • Accidents des enfants réduits à jouer au pied des immeubles, très près d'une route très passante, • Détérioration de l'image du quartier.
--	--

<p>Qui ? Où ? Quand ? Quelle situation ? Quel problème ?</p> <p>CAS 3</p> <p>Dans la rue, une mère, interpelle les agents de médiation. Élevant seule ses deux enfants, elle est maltraitée par l'aîné, élève du collège. Elle a déjà signalé sa situation aux policiers et au service social mais sans résultat. Elle a peur de son fils mais a aussi peur de le perdre, ce qui explique que la situation dure depuis des mois. Elle s'accroche aux agents de médiation, parle fort.</p>	<p>Si le médiateur n'avait pas été là, on ne peut écarter...</p> <p><i>Effets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les enfants présents ont peur; des passants s'en mêlent. • L'affolement de la mère crée une tension <p><i>Risques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle peut accoster n'importe qui, peut devenir agressive face à l'indifférence • Son désespoir peut l'amener à commettre un acte grave • Le conflit entre la mère et le fils peut se terminer mal (coups et blessures) • Rupture entre mère et fils • La situation reste inchangée et le fils, impuni, est conforté dans son comportement violent, dans sa famille ou ailleurs, • Les frères et sœurs agissent comme l'aîné ou en sont victimes • Pas d'aide au fils qui peut développer des troubles psychologiques.
---	---

<p>Qui ? Où ? Quand ? Quelle situation ? Quel problème ?</p> <p>CAS 4</p> <p>Une personne âgée vit seule dans un appartement. A la suite d'une hospitalisation, elle ne peut utiliser sa baignoire et son fils demande à l'assistante sociale de faire admettre sa mère dans une maison de retraite. L'assistante sociale demande à l'agent de médiation d'aider la personne âgée à constituer son dossier. L'agent de médiation se rend au domicile de la personne, découvre qu'elle ne veut pas aller en maison de retraite mais que terrorisée par son fils, elle n'ose le dire.</p>	<p>Si le médiateur n'avait pas été là, on ne peut écarter...</p> <p><i>Effets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle ne peut plus prendre de bains et se sent dépendante pour se laver • Elle n'ose dire qu'elle veut rester chez elle et qu'elle le peut • Elle se démoralise et se nourrit de moins en moins <p><i>Risques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maladie, déprime, éloignement de son milieu de vie • Rupture des relations avec son fils • Ressources insuffisantes pour payer la pension.
---	--

<p>Qui ? Où ? Quand ? Quelle situation ? Quel problème ?</p> <p>CAS 5</p> <p>Un homme, sans domicile fixe, s'est installé dans une partie d'immeuble désaffectée. Les habitants de l'immeuble alertent les agents de médiation. Les services de la mairie qui constatent un squat dans un immeuble désaffecté interviennent habituellement très rapidement pour expulser les squatters et murer les ouvertures.</p>	<p>Si le médiateur n'avait pas été là, on ne peut écarter...</p> <p><i>Effets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cet homme vit dans un endroit humide, insalubre, exposé au froid • Il se réchauffe en faisant brûler des cartons • Il est en mauvaise santé et ne peut se soigner • Il est isolé et ne parle avec personne depuis des semaines. <p><i>Risques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Il risque de se brûler ou de provoquer un incendie • Son état peut empirer • En cas d'accident, la responsabilité de la mairie serait engagée
---	---

<p>Qui ? Où ? Quand ? Quelle situation ? Quel problème ?</p> <p>CAS 6</p> <p>A une station de RER, un adolescent descend sur la voie pour récupérer son blouson qu'un autre a jeté sur les rails. Il y a beaucoup de monde qui attend le train.</p>	<p>Si le médiateur n'avait pas été là, on ne peut écarter...</p> <p><i>Effets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Il descend sur les rails sans aucune précaution • Il retarde le départ du train <p><i>Risques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Électrocution • Mauvais exemple pour les jeunes témoins • Conflit avec le conducteur
---	--

Réaliser cette analyse systématique des effets des situations ne peut se faire dans l'abstrait, elle doit partir de **cas concrets, rapportés par ceux qui en ont été témoins ou qui les ont subis**, c'est-à-dire par les médiateurs qui sont en première ligne, sur le terrain, et qui sont les plus à même d'en apporter des exemples.

Il faut les faire discuter en groupes avec des animateurs qui les pousseront dans leurs réflexions, à la fois pour les motiver, les valoriser, et discuter de la validité et des limites des actions.

II.5 Une médiation qui paie : les « plus » ou, les économies cachées

Si la recherche des « moins » est importante, elle prend toute sa signification si on la place en regard des « plus » apportés par les médiateurs.

Or, de même que la lecture des cas et la recherche des « moins » nous montrent bien qu'une situation peut en cacher une autre, aux conséquences plus graves, la réflexion avec les médiateurs nous a montré -nous l'avons déjà dit, mais nous le reprenons brièvement- que la médiation comporte deux niveaux d'intervention dont l'incidence sur toutes les situations était importante.

Rappel des deux niveaux d'intervention

Dans des situations relatives à l'ordre public, limiter l'action à une intervention directe (écarter, calmer, rappeler la règle ...) fait courir le risque de la reproduction ailleurs de ce qu'on a voulu éviter.

A l'inverse, faire réfléchir sur les conséquences et responsabiliser peut laisser espérer que les auteurs ne recommenceront pas.

Dans celles d'aide à la résolution des problèmes quotidiens, ne rien faire, c'est laisser s'accroître le risque de dégradation et en accroître les effets néfastes.

23

A l'inverse, aider les personnes à résoudre elles-mêmes leurs problèmes, c'est espérer une action à plus long terme, parce que basée sur l'autonomie des individus ou des groupes devenant capables de résoudre d'autres problèmes.

Le premier niveau est celui de la réponse immédiate mais dont les effets risquent d'être à court terme, le second correspond à une action « éducative » qui vise des changements de comportements et donc, des effets à plus long terme.

Toutes les actions à plus long terme, cherchant à faire réfléchir les personnes, caractérisent ce que Moderniser Sans Exclure a appelé les « plus » ; c'est de la véritable prévention.

Comment identifier les « plus » ? « Derrière l'écran »

S'il a fallu insister auprès des médiateurs pour qu'ils livrent ces « plus », c'est parce que dans leur action, seule la partie visible de leur travail était reconnue et prise en compte.

Le piège consistait alors à croire que seule l'action immédiate témoignait de l'efficacité du médiateur.

Une évolution de l'expression des « plus »

Les verbes qu'ils utilisaient en priorité étaient surtout : « je les ai séparés, calmés, entraînés à l'écart, protégés, je leur ai rappelé le règlement, j'ai alerté, appelé les pompiers, la police... j'ai transmis la demande... », autant d'actions immédiates certes nécessaires pour arrêter l'incendie mais sans éteindre les braises qui peuvent le rallumer plus tard.

Une formulation réductrice dans les rapports d'activité

Dans les rapports quotidiens ou hebdomadaires des médiateurs, nous ne voyions même pas apparaître le contenu des actions.

Ce fut le cas au début, sur tous les sites.

Seuls, y figuraient les types de situations : bagarre, chute, appel, aide à traverser la gare... conflit de voisinage qui ne donnaient qu'une vague idée des faits et des interventions.

Cette présentation très schématique des faits permet sans doute une lecture rapide mais utile surtout pour nourrir les statistiques qui serviront à évaluer le niveau de risque. Mais là n'était pas notre propos.

Du temps pour comprendre le volet éducatif de la médiation

Il a fallu du temps aux médiateurs non pour saisir que leur efficacité se situait surtout dans ce qui n'était pas visible mais en tout cas pour décrire l'autre volet de leur intervention: « je leur ai expliqué, je leur ai demandé de se mettre à la place de, je les ai sensibilisés aux dangers, aux risques du mauvais exemple, je les ai convaincus de s'inscrire, je les ai amenés à écouter aussi les points de vue de leurs adversaires, je les ai fait réfléchir sur... »

Et il a fallu les aider à comprendre que la médiation vise à :

- Faire évoluer les personnes en les aidant : à prendre du recul, à comprendre leur problème, à chercher elles-mêmes des solutions,
- Les responsabiliser en leur redonnant confiance, en aidant à déplacer un point de vue, à décloisonner,
- Réhabiliter une relation respectueuse et qui prenne en compte la globalité de la personne. Bien sûr, ce volet éducatif a parfois été dévalorisé et surtout récusé, notamment dans les actions d'aide où le médiateur était accusé de prendre à son compte les responsabilités de

24

la personne ou de n'être qu'une béquille et sans doute l'était elle, mais seulement au sens où la béquille aide celui qui a une fracture à se déplacer seul, à avancer, même s'il faut du temps pour réduire la fracture.

Cette recherche des « plus », dans les premières années, s'est révélée utile non seulement pour définir les missions à partir du contenu d'activité mais aussi pour réfléchir sur le partage des missions et des qualifications de médiation avec d'autres professionnels.

Que transcrire de ces « plus » dans les rapports d'activité ?

La recherche a aidé aussi les médiateurs à améliorer leur activité et à l'expliquer aux autres « ça nous a aidés à mettre des mots sur ce qu'on faisait... »

Alors, que demander aux médiateurs de faire figurer dans leur rapport d'activité : « arrêt d'une bagarre entre jeunes », ou « aller vers les protagonistes, et, après les avoir séparés, entamer une discussion, les amener à s'écouter, les interroger pour connaître la cause de leur bagarre, les responsabiliser par rapport à eux-mêmes et aux enfants présents, leur fixer un rendez-vous, prendre contact avec un membre leur famille... » ?

Doit-il écrire:

« Restitution d'un vélo volé, d'un carnet de bus, rétablissement du calme à la bibliothèque » ?

ou

« Nous avons fait sortir les perturbateurs pour discuter avec eux, nous leur avons demandé pourquoi ils viennent à la bibliothèque, et expliqué son fonctionnement, nous les avons convaincus de s'inscrire, et leur avons fait visiter la bibliothèque et vu avec eux ce qui les intéressait, puis nous leur avons expliqué pourquoi les lecteurs ont besoin de calme et en quoi se venger d'un élu par médiathèque interposée est absurde et qu'il y a d'autres manières de résoudre les problèmes... Et enfin, nous les avons sensibilisés aux coûts et nous sommes revenus les voir. »

Cependant, pour éviter de transformer les rapports d'activité en encyclopédies et pour en faciliter la lecture, on peut demander au médiateur de citer les « plus » par catégorie de situations, étant donné qu'il rencontrera, dans une semaine, plusieurs situations analogues.

Ce qui est important, c'est de ne pas se priver des informations fournies dans le descriptif des « plus ».

D'autant que tous les exemples nous démontrent que le rétablissement de relations respectueuses ne s'impose pas mais se construit lentement dans une action continue basée sur la confiance.

Nous apportons dans la page suivante, des exemples de « plus » dans les cas où nous avons montré les « moins ».

25

Dans les exemples cités dans le chapitre précédent, qu'ont apportés les médiateurs ?

Qu'ont fait les agents de médiation ?

Comment sont-ils intervenus dans l'immédiat

CAS 1. Bagarre entre automobilistes

Les agents de médiation vont vers les automobilistes, leur demandent de se garer et les menacent d'appeler la police s'ils ne libèrent pas le passage. Ils les calment.

Ensuite, ils discutent avec les deux.

Quels sont les « plus » qu'ils ont apportés dans la relation avec les personnes. ? En quoi ont-ils contribué à l'amélioration du service ? On peut espérer que leur action permettra de...

Les « plus »

- Ils leur montrent les conséquences de leur altercation,
- Ils les sensibilisent à la gêne,
- Ils les convainquent de dégager la chaussée et de remplir le constat à l'amiable
- Ils continuent à discuter avec eux sur l'inutilité de la violence et ses conséquences, ils les amènent à se parler calmement.

Les améliorations du service

- Rétablir la circulation
- Calmer les passants et les automobilistes
- Éviter une bagarre et probablement de incidents
- Rassurer les enfants présents
- Montrer que les solutions ne passent pas nécessairement par la violence
- Peut-être éviter que ces deux automobilistes réagissent dans une situation analogue de la même façon.

26

CAS 2. Terrain de sport détourné par les Trafiquants

Ils ont commencé à organiser des jeux avec les enfants, puis avec les adolescents, réoccupant progressivement le terrain ; les parents sont venus observer et ils sont entrés en relation avec eux. Ils ont réfléchi avec tous sur le réaménagement du terrain et l'installation de poteaux de hand bail.

Les « plus »

- Établir le dialogue avec les jeunes et leurs parents,
- Redonner confiance aux enfants et aux jeunes,
- Organiser l'activité sportive,
- Préparer une rencontre avec la mairie pour l'aménagement,
- Responsabiliser les usagers,
- En rétablissant l'usage normal du terrain, ils ont contribué à écarter les trafics, à redonner aux enfants et aux jeunes un terrain de jeux non dangereux, à éviter des affrontements violents, à améliorer l'image de cet îlot d'habitations dans le quartier.

Cas 3. La mère maltraitée par son fils

Ils calment cette femme en l'interrogeant,
Lui fixe un rendez-vous pour le lendemain,
L'accompagnent jusqu'au commissariat puis chez elle,
Rencontrent la directrice du collège fréquenté par le fils
Rencontrent le fils

Les « plus »

- Prennent en considération la détresse de la mère alors qu'elle avait été rejetée auparavant par d'autres professionnels
- L'aident à expliquer son problème
- Recueillent des points de vue de voisin
- Réfléchissent avec elle à sa situation et l'aident à prendre du recul
- Sensibilisent le fils aux conséquences de son comportement et au respect envers sa mère
- Préparent la rencontre avec des professionnels qui les aideront à trouver des solutions.

On peut espérer

- Que le fils va arrêter de maltraiter sa mère
- Que la relation entre la mère et le fils ne seront pas rompues
- Que le fils ne reproduira pas les brutalités sur d'autres parce qu'il aura pris conscience des conséquences de son comportement.

27

Exemples de « plus » (suite)

CAS 4. Personne âgée dont le fils demande le placement en maison de retraite

La médiatrice, envoyée par l'assistante sociale pour remplir le dossier de placement, discute avec la personne, l'interroge sur ses difficultés et ses désirs.

Les « plus »

- Elle instaure la confiance et prend e compte les paroles de la personne âgé
- Elle cherche avec elle des solutions
- Elle lui fait rencontrer l'assistante sociale hors de la présence du fils
- Elle l'aide à constituer un dossier d'aide financière pour remplacer la baignoire par une douche
- Elle explique au fils l'intérêt pour tous de cette solution
- La personne âgée a pu rester à domicile et cette solution technique lui permet d rester autonome.

CAS 5. Occupation d'un local par un homme sans domicile fixe.

Avant d'alerter les services de la ville, les agents de médiation discutent avec l'homme et le mettent en confiance (plusieurs jours), ils discutent avec les voisins. Ils prennent contact avec les services sociaux.

Les « plus »

- Ils mettent en confiance l'homme et ne lui imposent pas de solution
- Ils le convainquent de se faire soigner et d'aller au foyer d'urgence
- Ils s'intéressent à lui et l'interrogent sur sa situation
- Ils prennent en considération ce qu'il souhaite
- Ils convainquent par la suite les services de la mairie de ne pas murer un squat avant d'avoir trouvé une solution de logement pour les squatters.
- Ils retrouvent l'homme au foyer et l'aident dans ses démarches.
- Dans d'autres cas de squats dans cette ville, avant d'appeler la police ou la mairie, les habitants appellent les agents de médiation pour qu'ils étudient le problème avec les squatters.

28

CAS 6. Blouson sur la voie

Après avoir aidé le jeune, ils « l'engueulent ». Ils le font devant les témoins et notamment les copains. Ils calment le conducteur.

Les « plus »

- Ils expliquent le danger d'électrocution
- Ils font mesurer l'inconscience en mettant en parallèle le prix d'un blouson et celui d'une vie
- Ils sensibilisent aux suites d'un accident
- Ils responsabilisent les témoins en leur disant comment leur indifférence ou leur « jeu » pouvaient provoquer un accident
- Ils expliquent qu'il encourait des poursuites
- Ils demandent aux témoins de sensibiliser leurs proches aux risques.

29

III. LA MÉDIATION NE S'IMPROVISE PAS, COMMENT LA METTRE EN OEUVRE ?

7 Points de vigilance

III.1 Peut-on disperser les médiateurs dans tes services de la collectivité ou doit-on les regrouper au sein d'un même service ? Quelle structure et sous quel statut ?

Quelle que soit l'organisation retenue, en fonction des missions et des partenaires, l'expérience nous invite à retenir au moins un point essentiel:

Le médiateur ne peut agir isolé pour plusieurs raisons

- Le service de médiation est, avant tout, un service de proximité; et, on l'a dit, les situations auxquelles il sera confronté sont imprévisibles (on ne sait ni où, ni quand, ni sous quelles formes elles vont surgir). Si les médiateurs travaillent par équipes de 2 ou 3, ils pourront y faire face plus facilement et, par exemple, en cas de violence, se répartir les rôles : l'un va appeler les secours, les autres calmer, et avoir des actions mieux ciblées auprès des victimes ou des auteurs.
- Dans une équipe, s'ils sont plusieurs, peut-être interviendront-ils là où un seul aurait renoncé, ou au contraire, décideront-ils de faire appel à d'autres parce que leur analyse conjointe de la situation les aura alertés sur le danger de la situation.
- Ils seront mieux repérés par les habitants s'ils travaillent en équipe et ils recueilleront plus d'informations. En effet, selon leur sensibilité ou leur vécu, des enfants ou adolescents maltraités préféreront s'adresser au médiateur ou à la médiatrice. Il est difficile d'éluder ces facteurs subjectifs dans la relation de confiance.

Dans tous les cas, ne jamais laisser un médiateur seul, sauf, peut-être dans les actions d'accompagnement ou de suivi des personnes et ce, en accord avec la hiérarchie. Et on essaiera de réunir des médiateurs complémentaires, la complémentarité pouvant s'appliquer à l'âge, au sexe, à l'origine géographique.

Plusieurs types d'organisations peuvent être adoptés

Nous avons rencontré plusieurs types d'organisations pour assurer le service de médiation :

1. Création d'un groupement d'employeurs.
2. Rattachement à une structure intercommunale.
3. Création d'une association loi 190 1.
4. Création d'un service nouveau au sein de la collectivité.
5. Rattachement à un service existant.

31

Ces structures se retrouvent dans les villes qui ont créé des services de correspondants de nuit.

Elles présentent toutes des avantages et inconvénients dont nous avons retenu a priori quelque uns :

- Les médiateurs sont affectés à un service existant,

prévention, tranquillité urbaine, jeunesse, action sociale, culture, sports, propreté, environnement, gestion des déchets urbains...

Ils sont sous l'autorité du chef de service et sont considérés comme des « techniciens », au même titre que leurs collègues : ils agissent surtout, mais pas seulement, sur les relations avec les usagers, et contribuent au bon fonctionnement du service et à sa qualité.

Leur mission de médiation est, sinon dominante, en tout cas inspiratrice de toutes leurs actions.

Notre espoir est que leur médiation inspire aussi les actions des autres professionnels. Ils sont donc comme eux, mais... différents

D'emblée se pose le problème de leur intégration dans le service, de la compréhension de leur mission, de leur statut. C'est un point qui sera développé plus loin.

- *Ils sont regroupés dans un service nouveau*, rattaché à une direction de la collectivité, ce qui favorise leurs échanges.

Si la communication avec les autres services n'est pas développée, s'il n'y a pas de liens fonctionnels entre les agents du service de médiation et ceux des autres services, ils seront marginalisés, ne seront pas entendus sur les problèmes qu'ils constatent ou les solutions proposées et des conflits risquent d'éclater dans la mesure où ils vont aussi observer des dysfonctionnements.

- *Ils sont salariés d'une association loi 1901*

Ils auront une autonomie de gestion et d'action, une plus grande liberté pour travailler avec des partenaires très différents et inhabituels. Toutefois, ils leur faudra gagner leur légitimité auprès des services de la collectivité souvent concernés par les problèmes qu'ils soulèvent.

- *Ils sont salariés d'une structure inter-communale ou d'un groupement d'employeurs:*

Ils ont un champ d'intervention plus large.

Mais les questions de définition des missions, de répartition des moyens et de retour d'investissement pour chacune des structures adhérentes se poseront très vite et risquent de compromettre la mise en oeuvre.

La tentation est grande alors pour chaque financeur de s'attribuer la mission correspondant le mieux à ses besoins sans tenir compte des missions des autres.

On a vu des médiateurs travaillant pour plusieurs employeurs qui leur donnaient **des missions contradictoires** (dans le même temps et au même endroit). Par exemple, on leur demandait d'une part, de faire partir immédiatement les SDF installés devant un commerce, voire d'appeler la police pour le faire, d'autre part de discuter avec eux, de voir leur situation et de rechercher avec d'autres des solutions d'hébergement ou de soins, ce qui ne pouvait se faire que sur plusieurs jours.

Deux des employeurs n'avaient pas les mêmes visions du rôle du médiateur ni des problèmes.

Dans d'autres cas, certains employeurs exigeaient que les médiateurs travaillent pour eux au prorata de leur participation financière, mais au mépris de la cohérence de l'action et donc de son efficacité.

- *Un dernier cas de figure a été rencontré: les médiateurs étaient recrutés par les collectivités qui les mettaient à disposition* d'une structure culturelle, sportive, socio-culturelle, d'une école primaire...

Très rapidement, le médiateur, isolé, était « récupéré » par la structure qui le considérait comme du personnel supplémentaire pour réaliser des tâches classiques. La dimension de médiation était peu à peu abandonnée au profit de tâches techniques.

Quelle que soit l'option retenue, il paraît capital

- De ne pas isoler le médiateur,
- De ne pas laisser le service de médiation se marginaliser
- D'explicitier rapidement les missions et de les faire connaître
- De ne pas se contenter du diagnostic territorial et des problèmes généraux pour définir les buts du service de médiation;
- De travailler **en même temps** à partir de **situations concrètes** rapportées par les médiateurs et sur **l'utilité de leur activité**,
- **De faire souvent, avec eux, une évaluation des actions et une analyse des évolutions**

III.2 Comment mieux articuler le service de médiation avec les autres services ?

Les craintes des Professionnels, du coup la souffrance des médiateurs.

Lorsque ces dernières années, les médiateurs furent recrutés dans le cadre du programme NS EJ, *ils se heurtèrent à de nombreuses résistances des professionnels en poste :*

• *Crainte d'un empiètement des nouvelles activités sur les leurs*, d'autant que la médiation se trouvait à la croisée de plusieurs champs professionnels (animation, travail social, sécurité) ; et on le leur faisait bien sentir.

Par exemple: ils travaillent dans des parcs, « mais ils ne sont pas gardiens » ; ils font traverser les enfants à la sortie des écoles, mais « ils ne sont pas agents de police » ; ils aident les enfants en difficulté, en mathématiques ou en orthographe, mais « ils ne doivent pas se mêler de l'instruction » ; ils aident des personnes âgées, mais « ils ne sont pas assistants sociaux ». Ils organisent ponctuellement des animations, mais « ils n'en ont ni le titre ni la compétence ».

• *Crainte d'une dévaluation de leurs métiers* dans la mesure où on confiait les missions de médiation à des jeunes qui n'étaient pas passés par les moules des diplômes et des écoles classiques et qu'eux mêmes revendiquaient une compétence en médiation (garantie, selon eux, par le diplôme).

Les nombreux débats sur le secret professionnel (certes compréhensibles), ou sur le manque de qualification ont souvent servi d'alibis pour ne pas intégrer les jeunes médiateurs dans les équipes ou leur refuser des responsabilités, ou encore les maintenir en marge.

Dans les collectivités, la position oscillait constamment entre le rejet (la médiation n'a pas d'avenir et les jeunes médiateurs sont de passage) et l'alignement sur l'existant (qu'ils se dépêchent de passer le concours d'éducateur ou celui d'animateur ou de policier municipal). Certains des professionnels qui défendaient cette position, le regrettaient en l'énonçant, car ils ajoutaient que, s'il en était ainsi, le but « création de nouveaux services » disparaissait.

Et, pendant qu'on débattait et qu'on posait les questions en termes de contamination des métiers existants par la non qualification des nouveaux médiateurs, les médiateurs, eux, continuaient à se confronter à des situations difficiles, à souffrir de cette marginalisation, voire, à se révolter.

La véritable question qui n'était alors pas posée était celle du partage des missions et du sens de l'activité de médiation

En effet, dans la mesure où il s'agissait de conditions d'exercices nouvelles, quels que soient les niveaux de qualification des médiateurs, on devait bien admettre que leurs pratiques ne pouvaient se calquer sur celles des métiers traditionnels.

Il fallait alors travailler, et il le faut plus que jamais, sur ces pratiques différentes et les faire progresser, non pas à partir des grilles classiques de compétences mais à partir de leur sens et de leur utilité.

Travailler sur l'utilité et le sens, mais dans deux acceptions

• La finalité de l'activité, celle qui va aider à identifier le service rendu et structurer le travail quotidien, qui qualifiera l'amélioration des relations et qui se traduira dans les missions

• Le sens donné par les médiateurs à leur activité, celui qui s'appuie sur l'utilité sociale (les « plus ») et le regard qu'ils portent sur leur environnement, c'est-à-dire aussi sur les valeurs qu'ils portent. Nous y reviendrons.
C'est cette recherche du sens qui a permis de comprendre l'apport des médiateurs, d'agrèger une somme considérable d'informations concrètes mais aussi d'aider les autres professionnels à s'interroger sur le partage de la médiation et leurs propres pratiques.
C'est elle qui a permis aussi d'identifier les compétences requises pour exercer la médiation

III.3 Quel niveau de recrutement ?

De Bac -4 à Bac +4... Du réel au souhaitable

Les médiateurs recrutés³ depuis 1997 avaient des profils très différents. Leur niveau variait entre les niveaux VI et II. La majorité d'entre eux se situait entre CAP et BAC. Un tiers avaient des micro expériences professionnelles, dans des domaines très divers.
Par ailleurs dans les offres d'emplois, pour un même profil de poste, on exigeait un niveau V ou un niveau bac +2. Cette hétérogénéité, d'une part masquait la méconnaissance de ce qu'était la médiation, d'autre part révélait la confusion entre le diplôme et les compétences.
Dans la mesure où il s'agissait d'une forme nouvelle de médiation, les formations existantes devaient évoluer parce qu'elles ne correspondaient pas aux exigences des missions. On ne pouvait donc prétendre que tel ou tel diplôme garantissait le niveau de compétences des médiateurs.
Ni animateurs, ni policiers, ni éducateurs, les médiateurs ont pourtant fait face aux situations, ont obtenu des résultats remarquables, ont développé leur activité, en ont amélioré la qualité.
Même ceux qui étaient de plus faible niveau se sont parfois révélés d'excellents médiateurs, avec une pertinence dans l'action et une intelligence des situations. Si toutefois ils

34

ont rencontré des difficultés pour rédiger les rapports, pour élargir leur analyse de l'action, leur compréhension du contexte, surtout quand ils étaient livrés à eux-mêmes, c'était à la formation de les faire évoluer.

Le niveau de diplôme n'est pas une exigence de recrutement si on se donne les moyens d'accompagner les médiateurs.

Lorsque les équipes se sont structurées, certains médiateurs ont même été promus chefs d'équipe; indépendamment de leur niveau de diplôme, ils ont été recrutés sur des qualités de management, de connaissance des problèmes, sur leur réactivité, leur capacité d'adaptation et... la reconnaissance de leurs collègues.

Et les filières statutaires ?

Bien des employeurs et leurs directeurs des ressources humaines se sont arrachés les cheveux pour essayer de positionner les médiateurs par rapport aux filières statutaires de la FPT (fonction publique territoriale). Aucune ne correspondait vraiment à ce que devaient faire les médiateurs, surtout quand les médiateurs étaient définis comme des boîtes à lettres (ils devaient se contenter de transmettre), des gestionnaires de conflits, des sous-travailleurs sociaux au lieu d'être de véritables agents de transformation des relations, avec un rôle éducatif important.
Certains médiateurs, comme ceux de l'environnement⁴, étaient spécialisés; ils avaient des diplômes de chimistes, de techniciens agro-alimentaires, mais ils faisaient surtout de la médiation s'appuyant sur leur spécialité et ne se reconnaissaient vraiment dans aucune filière.
Les concours dits « de la troisième voie » ont ouvert une porte en ajoutant la médiation dans certains concours, mais ne règlent pas tout, loin s'en faut.
Les employeurs ont incité les médiateurs à passer des concours d'adjoints, de techniciens ou de rédacteurs ou les ont intégrés dans la catégorie C et ce, dans les filières : d'animation, sportive, Culturelle, administrative, sociale ou à entrer dans la police municipale. Le problème se posait autant dans les transports ou dans les HLM...
Dans tous les cas, la reconnaissance des acquis et des compétences pose encore des problèmes.

III.4 Quelles missions pour les médiateurs et comment les définir ?

Les missions fixent les finalités de l'activité, définissent l'utilité du service et donnent un sens aux actions quotidiennes. Il fut difficile de les définir et d'éviter deux pièges: ou bien fixer des missions irréalistes parce que devant résoudre des problèmes trop complexes ou bien en définir de trop réductrices parce que collant de trop près à la réalité du moment et figeant l'activité à un moment donné.
Or chacun sait que les professionnels, quel que soit leur niveau, introduisent dans leur travail une part de créativité, ne serait-ce que pour s'adapter aux changements du contexte, aux événements imprévus ou aux dysfonctionnements.

35

En médiation, on ne peut arrêter le film des événements sur quelques images fixes, les conditions de vie et les relations évoluent et si la réactivité de certains services est aujourd'hui insuffisante, c'est souvent parce qu'on n'a pas disposé d'informations sur les évolutions et qu'on a fonctionné sur des schémas anciens.
Les diagnostics de territoire ont, certes, apporté des indicateurs qui ont été utilisés pour cibler les publics, dégager des objectifs; toutefois, ils restaient généraux.

Entre l'utopie et la technicité réductrice, comment trouver un juste milieu ? Une méthode qui a fait ses preuves.

Comment ont travaillé les différents sites qui avaient adopté la démarche ?
Dans chaque site, après la phase des études de cas, au cours de laquelle les médiateurs en avaient décrit quelques dizaines, la deuxième phase commençait: les cas rapportés par les médiateurs étaient examinés par les employeurs et servaient à chacun à :

- Définir les missions qu'ils voulaient retenir pour leurs médiateurs, en s'appuyant sur des informations concrètes et sur le sens des actions réelles,
- Réfléchir sur les limites des interventions des médiateurs (pourquoi dans telle situation devait-il ou non agir ? Est-il allé trop loin ou pas assez loin ?),
- Comprendre avec quels partenaires le médiateur devait travailler,
- Mieux cibler les publics et les actions à réaliser,

• Et voir ainsi les différents aspects de la vie quotidienne dans la ville.

Les missions étaient spécifiques aux contextes et à la politique de la collectivité, mais plusieurs étaient communes.

Certains employeurs ont mis l'accent sur la lutte contre les incivilités et les dégradations, d'autres sur la lutte contre l'exclusion, d'autres encore sur l'amélioration du service par des actions en amont ou en aval (par exemple, dans une société de transports, le médiateur devait agir en amont, aux abris bus, aux abords des écoles, pour prévenir les désordres dans le bus, et en aval, auprès des familles des perturbateurs).

Dans l'étape suivante, la liste des missions communes à tous les sites a été soumise à tous les employeurs qui s'en sont servi pour enrichir ou préciser les leurs.

On y retrouvait 4 familles de missions dont nous ne donnons ici à titre indicatif, que les intitulés. Chaque mission était en effet reformulée et explicitée par les employeurs qui les illustraient par des verbes d'action extraits des « plus » apportés par les médiateurs ou ceux qu'ils devraient apporter.

La finalité commune : celle d'immersion et de « capteur social » :

Le médiateur est, avec d'autres, "les yeux, les oreilles" des institutions (ailleurs, à d'autres moments et autrement que les services de la collectivité) ;

Il établit une relation durable et confiante avec des populations recueillant les sentiments des gens et en s'efforçant de connaître et penser leurs problèmes, leurs besoins, leurs désirs ou leurs réactions.

Il est leur parole auprès des services (sans en être leur porte-parole).

Les buts de la médiation : selon les sites, la médiation

1. Participe à l'organisation de la prévention et à la lutte contre les incivilités et les violences

2. Contribue à « l'éducation citoyenne »

36

3. Participe à l'organisation de la lutte contre l'exclusion

4. Participe à l'évolution des services.

Nous détaillons la 3^e parce qu'elle a suscité des débats.

3.1. *En identifiant de nouveaux publics, aujourd'hui éloignés des services, en particulier les publics les plus défavorisés,*

3.2. *En dépistant les dysfonctionnements et anomalies, les difficultés des gens, en anticipant leurs demandes*

3.3. *En favorisant l'expression*

3.4. *En établissant des diagnostics et alimentant les différents niveaux impliqués dans les actions de prévention*

3.5. *En recueillant les besoins des nouveaux publics*

3.6. *En participant au recensement des ressources*

3.7. *En informant les publics sur les ressources mises à leur disposition*

3.8. *En valorisant les personnes, montrant ainsi aux autres la nécessité de les prendre en compte*

Grâce aux informations apportées, mais aussi grâce à leurs actions, les médiateurs facilitent le travail des professionnels et sont un maillon supplémentaire dans la chaîne du service rendu.

Dans cette liste de missions, les employeurs se sont reconnus et l'ont utilisée en la confrontant à la leur. Ils l'ont enrichie à chaque fois qu'ils y ont inclus le rôle éducatif (faire réfléchir, responsabiliser, montrer que, sensibiliser, convaincre, aider la personne à devenir plus autonome dans son changement ...)

Les missions ne peuvent être figées, il faut les revisiter

Les missions sont définies dans un contexte qui va évoluer et qui évoluera d'autant plus que les médiateurs se qualifieront et seront capables d'apporter d'autres réponses.

Tout les acteurs ont donc intérêt à reprendre régulièrement ensemble des cas vécus et à revisiter les missions et les fiches de postes.

Nous ne craignons pas de dire que c'est cette démarche qui a provoqué l'implication des employeurs

III.5 Comment qualifier les médiateurs ? Partir des transformations pour former, c'est possible.

Aucune démagogie n'est acceptable. La médiation ne s'improvise pas et exige des compétences.

Étant donnée la complexité de leurs tâches, en particulier fondées sur le relationnel, de nombreuses compétences sont nécessaires aux médiateurs. La médiation suppose une véritable technicité, donc une formation approfondie.

Toutefois, la qualification leur est également nécessaire, pour qu'ils soient reconnus dans leurs missions, que les employeurs soient incités à leur confier davantage de responsabilité et qu'ils puissent, par ailleurs, évoluer dans leur carrière en transférant leurs acquis.

37

Mais, formation et qualification sont à réaliser sous des formes nouvelles:

• *C'est nécessaire* car la plupart des formations classiques sont longues, coûteuses et que le nombre de places y est limité. Or, si l'on souhaite, et c'est notre espoir, développer la qualification des médiateurs, il faut, sans la dévaloriser, trouver des démarches simples, rapides et efficaces.

• *C'est possible*, car, pour les avoir expérimentées, nous savons à ce jour que d'autres démarches sont efficaces.

La référence à l'expérience menée par MSE-CNFPT depuis 1998 est ici indispensable pour comprendre comment ces démarches peuvent être utilisées ailleurs.

Parce qu'il s'agissait, à l'époque, de nouveaux services, on ne pouvait adopter des contenus préfabriqués, issus de programmes correspondant à des emplois déjà existants. Autrement dit, il fallait inventer de nouveaux contenus. Mais comment ?

Parce que les situations des médiateurs sous contrat emplois-jeunes étaient absolument spéciales, (beaucoup de médiateurs se sont retrouvés sur le terrain seulement après une courte formation sur la connaissance de l'environnement professionnel, quelques techniques de gestion des conflits et quelques rudiments théoriques) à fallait *imaginer des démarches nouvelles* et faire vite pour les armer dans les situations difficiles et les aider à faire évoluer leurs pratiques. Plusieurs organismes de formation ont été associés mais c'est avec l'AFPA que l'expérimentation a été réalisée dans 3 régions.

Les réflexions sur les contenus et les méthodes y ont été simultanées.

Une première formation informelle : l'étude des cas et l'analyse de leurs pratiques pour identifier les « plus »

Elle s'est avérée essentielle ; les médiateurs y ont beaucoup appris.

La seule description des cas était déjà une formation à l'organisation de la pensée et à la rigueur. Elle obligeait à prendre en considération, un par un et à les ordonner, les aspects de chaque situation ; autrement dit, à en faire l'analyse.

La formulation orale puis écrite de leurs interventions par les médiateurs, les formait à expliquer à d'autres les problèmes rencontrés et les solutions adoptées, et à les rédiger.

Les questions posées par les membres du groupe et l'animateur, ont font réfléchir sur des aspects non vus. La réflexion sur les « plus » est très contraignante. Elle oblige à analyser le sens de ce que l'on fait, à le développer et, dans le même temps, elle incite à mobiliser ses compétences et à voir celles qui manquent, d'où une motivation pour les acquérir.

Les auto médiatisations ont, elles aussi, été très formatrices. Elles ont appris aux médiateurs à s'exprimer devant les autres, à s'écouter et à se responsabiliser, c'est à dire à assumer ce qu'ils disaient, notamment lors de la réunion finale avec leurs employeurs où ils prenaient conscience des contraintes de ces derniers

La formation formelle à partir d'un référentiel commun

1. Un référentiel local

Chaque employeur de chaque site ayant défini ses missions, l'ensemble des employeurs du site définit les besoins communs de formation en choisissant les verbes prioritaires correspondant à leurs missions communes.

38

Il n'était pas question de limiter le contenu de la formation à ces missions spécifiques aux sites. Nous souhaitons permettre aux jeunes de valider leurs acquis et d'acquérir des titres nationaux (en l'occurrence celui des agents de médiation et d'information de service, titre de l'AFPA).

2. Du référentiel local à un référentiel commun

Avec l'AFPA, nous avons, au niveau national, étudié et comparé les missions des sites avec celles des référentiels du titre officiel. Nous avons constaté que .

- Certaines étaient semblables,
- D'autres étaient un peu différentes, nous avons essayé de garder les deux.
- D'autres enfin, cependant nécessaires pour accomplir certaines missions, ne figuraient pas dans le référentiel du titre; c'était en particulier les missions qui correspondaient à la lutte contre l'exclusion ou à celles d'éducation. Nous les avons conservés dans notre référentiel de formation qualifiante.

Nous avons ainsi abouti à un ensemble de missions et verbes qui recouvraient les missions de tous les sites et celles du titre.

3. Retour au local

Puis, par site, le référentiel local d'emploi: avec l'AFPA locale et les employeurs, nous avons redéfini le référentiel local de l'emploi, qui prenait en compte les spécificités du site. Il était transmis aux formateurs et discuté avec eux ; ce fut le point de départ d'une coopération des médiateurs et employeurs avec les formateurs.

Le principe : une véritable formation en alternance

Pour qualifier le médiateur et lui permettre d'évoluer et de faire évoluer son activité, on le forme à partir de son activité quotidienne.

La formation est un accompagnement de son processus d'apprentissage. Les contenus et les méthodes n'en sont pas définis a priori.

La partie professionnelle de la formation (pour bien agir) et la partie générale (pour devenir autonome), fondées sur des incertitudes, sur des événements imprévus, prennent ensemble toute leur valeur. On part des activités des médiateurs qui, on l'a vu, changent constamment, en les aidant à structurer leur réflexion sur ce qu'ils font, mais surtout à se construire un cadre d'action pour évoluer.

Certes, ne pas suivre des contenus organisés et préfabriqués apparaît souvent comme du bricolage, lequel est très généralement méprisé. Or c'est une erreur, car il devient éducatif si la personne est aidée par un formateur à réfléchir sur le pourquoi et le comment de son action, ses échecs ou ses succès, et s'il s'appuie ensuite sur des apports théoriques.

Ici encore, pas de démagogie. Seules les théories vont permettre une prise de recul, nécessaire en médiation. Les apports s'appuient sur le substrat du concret. Mais nous sommes allés plus loin.

La formation résulterait « avant tout » de la « transformation » que les jeunes apportent eux-mêmes dans leur activité.

En analysant, seuls, puis collectivement et avec le formateur, leurs pratiques, les évolutions qu'ils y apportent, le pourquoi et le comment, l'évaluation qu'ils en font, les nouvelles

39

hypothèses qu'ils imaginent... ***ils identifient les compétences qu'ils possèdent et les mobilisent, et prennent conscience de celles qui leur manquent.***

L'alternance, ce va-et-vient entre l'agir et l'apprendre, devient le vrai fondement de la formation. Les médiateurs créent en même temps leur travail et leur apprentissage.

La globalisation et la participation sont bien les deux fondements de leur formation qui devient un maillon capital de l'éducation permanente.

La formation s'est déroulée en 4 étapes

Étape 1. Le choix des compétences prioritaires et leur étude.

Le formateur montre aux médiateurs la liste des priorités retenus par les employeurs (compétences nécessaires pour exercer et exprimées par des verbes de « plus ») et les fait réfléchir sur les raisons sur lesquelles ceux-ci se sont fondés pour les retenir. Les médiateurs choisissent alors, dans cette liste, celles qu'ils estiment, eux, indispensables à leur action quotidienne.

Lors de séances collectives sur les cas où ils ont mobilisé leurs compétences, ils « déclinent » les verbes c'est-à-dire les phases que ceux-ci impliquent et reconstituent ainsi, avec l'aide du formateur, les processus d'intervention.

Par exemple, décliner le verbe convaincre c'est suivre les phases dont nous citons quelques unes, à titre d'exemple :

- Interroger pour savoir quel est le problème, comprendre les représentations et le point de vue de la personne,
- Choisir les arguments en fonction des exemples qu'il connaît...
- Être capable de changer de registre...

Ces « déclinaisons » varient bien sûr en fonction du contexte et de la mission.

Le but, en demandant aux médiateurs de les décliner, est précisément de leur faire comprendre l'importance du contexte et de sa diversité mais aussi de leur faire retrouver des invariants.

Autrement dit, en confrontant leurs pratiques et en expliquant leurs critères d'intervention, ils découvrent que, pour des problèmes analogues, il y a des solutions différentes mais que certains facteurs, les mêmes pour tous, sont facilitant ou inhibant.

Ainsi, il se construisent une représentation collective et individuelle de la médiation qui va les aider à mieux agir. Ils échappent donc à une approche mécanique de l'action.

C'est ce qui doit les aider à faire face aux changements de situation.

Chaque séance se termine par une co-auto-évaluation.

- Le formateur propose, lui, sa démarche, en l'expliquant,
- Les médiateurs réagissent et notent ce qu'ils estiment important pour eux.

Et on leur fait ensuite découvrir les savoirs et savoir-faire impliqués qui feront l'objet de formations théoriques.

Étape 2. L'auto positionnement des médiateurs.

Le formateur aide individuellement chaque médiateur à se positionner par rapport au référentiel de l'emploi, c'est-à-dire à évaluer lui-même ce qu'il pense savoir et savoir-faire, et ses manques pour remplir sa mission et, en particulier, développer les plus, autrement dit, ses besoins en formation.

40

Étape 3. Approfondir les thèmes en sous-groupes

Les médiateurs se regroupent en fonction de ses besoins en formation. Ils en discutent avec le formateur et définissent des thèmes qui leur sont communs, à partir desquels ils apprendraient et construiraient les connaissances et compétences qui leur manquent. Le formateur les y aide. Il leur propose divers moyens, parmi lesquels les médiateurs choisissent eux mêmes : cours écrits ou autoformation (par ordinateur), ou entretiens, débats, enquête...

A l'issue de ces formations, chaque sous-groupe produit un document qui montre ce que ses membres ont appris. Ce qui constitue une nouvelle façon d'apprendre.

Étape 4.

Chaque sous-groupe restitue au groupe entier son produit (exposé oral ou film, ou document écrit ...).

Le groupe en discute, le sous-groupe valide ainsi son dossier à partir des remarques qui lui sont faites, et complète sa formation. Quant aux autres sous-groupes qui participent à la restitution, ils voient aussi ce qui leur manque et, en particulier, ce qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'apprendre et, à leur tour, complètent leur formation avec le formateur.

En résumé, ce qui fut réalisé et peut être transposable:

- **Partir des activités réelles pour y revenir en les transformant grâce à leur formation, et reconstituer avec les employeurs le référentiel d'emploi, élargir au référentiel commun et travailler sur les « plus »,**
- **Se positionner par rapport au référentiel local,**
- **Les former à partir des transformations observées.**

Et la validation des acquis ?

Les médiateurs pouvaient se présenter devant un jury pour obtenir des certificats **de compétences professionnelles**, et ce, dès le moment où ils se sentaient prêts, que ce soit en cours ou après la formation.

L'obtention du titre ne marquait pas nécessairement la fin de la formation dans la mesure où certaines compétences, exigées de l'employeur, ne figuraient pas dans le titre.

Dans le cas de la formation réalisée, il a fallu expliquer au jury la démarche de formation. La conformité entre les démarches de formation et de validation est, en effet, nécessaire. Les jurys choisissaient des cas pas trop éloignés de ceux vécus par les candidats mais différents, et ce pour apprécier la capacité du médiateur à s'adapter à de nouveaux contextes et à transférer ses acquis. Ils avaient également vérifié que les contenus prévus par le titre, étaient compris et retenus par les médiateurs.

Dans deux sites où l'expérience a été tentée, 12 médiateurs sur 13 ont été reçus, et les jurys, surpris du niveau et de la qualité des candidats, ont déclaré que les médiateurs étaient particulièrement compétents.

Quelles conclusions en tirer pour les employeurs qui veulent développer la médiation ?

Ils pourront négocier avec les organismes de formation et choisir celui ou ceux⁵ dont ils

41

pensent qu'ils sont capables :

- De prendre en compte les missions et activités réelles des médiateurs,
- D'inclure les attentes des médiateurs dans leur pédagogie,
- D'accepter de définir avec les employeurs les objectifs de formation, de partir des verbes retenus en fonction des missions et de ne pas rester figés dans les incontournables contenus préfabriqués,
- D'accepter enfin de discuter l'organisation du travail avec les médiateurs et les employeurs, et, en particulier, de rendre possible le passage des médiateurs devant le jury quand ils se sentiront prêts.

Quant à la validation des acquis, il faudra négocier avec l'organisateur des jurys pour que ces derniers acceptent de faire passer les examens de manière cohérente avec la formation.

III.6. La qualité du service et la qualification des médiateurs sont liées à leurs motivations : la reconnaissance est un aspect essentiel

Nous avons vu que de nombreux médiateurs ont imaginé des réponses très intéressantes, qu'ils ont même souvent montré que des problèmes, jugés unanimement insolubles par leurs environnement, pouvaient être dépassés.

Ils ont fait émerger de nouvelles missions qui participent à l'amélioration du service.

Mais, il y a à cela de nombreuses conditions.

Une activité n'est réussie, pour les médiateurs, que si elle est :

- Mobilisatrice : elle le sera d'autant plus que les médiateurs en verront l'utilité à court mais surtout à moyen et long terme,
- Qualifiante par elle-même : elle ne le sera que si elle met en oeuvre des aptitudes et des compétences visibles et sensibles.

Sont mobilisateurs, et d'ailleurs qualifiants, les cas d'emplois complètement nouveaux et présentant une globalité : par exemple, s'ils travaillent auprès d'une même population (enfants, pré-adolescents et adolescents), dans des lieux multiples : sorties d'école, maisons des jeunes, bibliothèques, familles et dans des activités variées (avec la même finalité pédagogique : faire réfléchir, aider à évoluer). Sont, au contraire, démobilisateurs, ceux, parce que complètement « pervertis », où les agents de médiation sont employés à faire un métier qui n'a rien à voir avec de la médiation sociale, par exemple, dans les autobus, « contrôleurs », ou, dans les HLM, « huissiers » dans la collecte des loyers.

Mais, plusieurs exigences doivent être réunies pour obtenir des « plus » significatifs et utiles. Il faut :

- Que les situations permettent la réalisation des « plus ». Si on ne leur laisse aucune liberté, si ce qui leur est demandé est délibérément limité à des interventions directes, si les procédures d'action sont figées, les agents de médiation ne peuvent apporter aucun « plus ».
- Que les « formateurs »⁶ aident les agents à imaginer et à formuler ces « plus », ce qui doit se faire en groupes de réflexion collective; ils se proposent alors mutuellement des « plus ».

42

Il ne faut pas se faire d'illusions : l'explicitation des plus est difficile et, pour tout le monde. Elle l'est intellectuellement, mais aussi psychologiquement, car les plus révèlent plus ou moins des dysfonctionnements que personne n'a envie de dévoiler.

- Que les employeurs et les encadrants les incitent à en parler en en discutant avec eux et en les valorisant. Sinon, les médiateurs ne les citent pas: ils ne pensent pas à en parler, voire même, ils n'osent pas, car pour eux, les « plus » sont évidents.

D'où la nécessité d'un engagement des employeurs et des encadrants dans la voie du développement de la valeur ajoutée et de l'utilité sociale. Ce qui passe en particulier par un débat.

Nous avons constaté en effet, à la suite de notre travail avec les employeurs, qu'une fois convaincus de l'importance des « plus » et de la médiation, ils en parlaient à leurs agents et leur demandaient d'en faire.

Ils les incluaient dans les missions qu'ils leur confiaient et c'était un cercle vertueux: les médiateurs réfléchissaient eux-mêmes davantage et mieux et travaillaient autrement.

Et inversement, là où les employeurs ne leur en parlaient pas, voire même y étaient opposés et ne confiaient aux médiateurs que des interventions directes, les agents de médiation ressentaient cruellement leur inutilité et leur activité s'en ressentait.

Cela devenait un cercle vicieux.

En un mot, les médiateurs demandent qu'on les reconnaisse, qu'on leur accorde une place (et une marge d'initiative) et nous avons vu à combien d'obstacles cette reconnaissance se heurtait.

Ce qui nous a amenés à penser à un véritable projet politique

Le découragement des médiateurs étant très souvent lié à l'absence de perspectives, alors que leur engagement était, à l'inverse, lié à la reconnaissance de leurs apports et de leurs compétences. Ils peuvent jouer, en particulier les plus démunis, un rôle de « phares » de la réalité sociale.

Ils sont en effet capables d'apporter des informations et des idées que d'autres n'ont pas. Faire réfléchir la société sur ce rôle aurait comme corollaire de se donner les moyens d'une reconnaissance professionnelle des compétences développées.

Pour ce faire, concrètement, les employeurs et les élus

- Discuteraient avec les médiateurs, sur les « plus » qu'ils proposent, sur leur utilité sociale et la manière dont ils s'y prennent.
- Reconnaitraient et feraient reconnaître ce qu'ils apportent et ce rôle de « phares », en organisant des débats, en interne et externe, sur les apports des médiateurs: leurs observations, sur leurs actions et les valeurs qu'ils portent.

Les employeurs et les élus en apprendraient peut-être beaucoup, car, de l'expérience quotidienne des médiateurs -la situation fait l'homme-, au fur et à mesure que les médiateurs réussissent, cela les amène à vouloir de plus en plus se rendre utiles, rendre service, remettre du lien, améliorer l'entente, faire de la prévention, éduquer à la citoyenneté.

43

III.7 Faut-il un accompagnement des médiateurs ? Si oui, sous quelle forme ?

L'expérience des dernières années a amené au constat suivant:

- Les médiateurs avaient peu ou pas d'échanges sur leurs pratiques et sur ce qu'ils observaient ;
- Ils ne rencontraient sur le terrain que rarement les élus dont ils disaient qu'ils étaient mal informés,
- Ils étaient confrontés à des situations très dures, dont certaines étaient traumatisantes, or, ils n'avaient personne avec qui échanger sur ce qu'ils avaient vécu,
- Ils s'interrogeaient souvent sur la pertinence de leurs interventions et manquaient de repères opérationnels,
- Sur un même territoire, ils se retrouvaient avec d'autres médiateurs employés par d'autres structures, sur des missions proches, or, ils ne se connaissaient pas et aucune articulation entre eux n'avait été prévue (ce qui les plaçait parfois en concurrence),
- Ils n'étaient pas associés aux actions qu'ils avaient suscitées,
- Ils étaient parfois considérés comme les sous-traitants des autres professionnels qui leur confiaient ce qu'ils n'aimaient pas faire ou comme des auxiliaires,
- Ils avaient du mal à faire admettre leurs missions et à les valoriser,
- Le réseau de partenaires qu'ils se constituaient était parfois perçu comme concurrent des services de la ville, ce qui créait des conflits ou bloquait des actions.

L'accompagnement se situe donc à deux niveaux:

- Structurer l'activité en suivant ses évolutions, en aidant à réfléchir sur les « plus », à analyser les situations, en renforçant la coopération avec les autres professionnels, faisant connaître et reconnaître le travail des médiateurs et ce qu'ils apportent.

Traiter toutes les données recueillies sur le terrain et les transmettre pour éclairer les élus et améliorer la réactivité des services.

- Aider les médiateurs à s'exprimer sur ce qu'ils vivent dans leur travail, à échanger avec leurs pairs, à prendre du recul par rapport aux problèmes rencontrés.

Le premier niveau relève d'un accompagnement par un tuteur ou un hiérarchique, en interne.

Le deuxième niveau ne peut être assuré que par un professionnel extérieur au service qui proposera un suivi individuel, dans le cadre d'une supervision, et/ou d'un groupe d'expression.

Et l'appui des élus est essentiel.

44

IV. UNE TRÈS BRÈVE CONCLUSION CAR BIEN DES CHANTIERS RESTENT OUVERTS

Si l'enjeu d'un service de médiation est, avec d'autres, de réinscrire la vie collective dans un rapport de droit et de respect, à la place de rapports de force, il faut que les médiateurs empruntent des détours et réinventent la relation de proximité.

L'évolution du paysage social, l'ampleur des problèmes posés, l'instabilité du contexte ont mis à mal des pratiques professionnelles éprouvées et disqualifié les outils d'évaluation.

C'est une approche globale et pragmatique qui s'impose.

L'efficacité de la médiation ne peut se mesurer à l'aune des résultats statistiques sur les violences, incidents, dégradations.

Bachelard avait déclaré qu'il fallait « réfléchir avant de mesurer et non mesurer pour réfléchir ».

Ici, l'urgence d'agir doit nous inciter à réfléchir d'une manière systématique et régulière sur les actions, pour les faire évoluer.

La médiation doit aussi s'inscrire dans la durée et ne pas se limiter à la transmission d'informations ou la gestion des conflits, elle peut être un agent important de transformation de la vie sociale et de l'humanisation des services publics. Sa mission éducative auprès des individus et des groupes est capitale et doit être reconnue.

C'est pourquoi l'analyse des « plus » et des « moins », telle qu'elle a été présentée ici, peut être utilisée dans d'autres domaines confrontés eux aussi à la complexité et aux changements.

45

Il est impossible de citer tous ceux médiateurs, encadrants, employeurs avec qui nous avons travaillé sur la médiation sociale.

Nous tenons cependant à remercier tout particulièrement ceux qui ont accepté de s'engager dans la phase expérimentale: Les médiateurs, les encadrants et les employeurs du Territoire de Belfort. Ceux de l'agglomération Grenobloise. Ceux de Meurthe et Moselle, Ceux du Finistère nord. Ceux des villes de Niort et Châtelleraut. Ceux d'Évry. Ceux des Bouches du Rhône. Les partenaires de formation : l'AFPA (nationale et 4 centres régionaux), ainsi que la Maison de la Promotion Sociale de Grenoble. L'école des mines de Nancy. Les délégations régionales du CNFPT.

Ainsi que Marie Le GALL, de Moderniser Sans Exclure, qui a assuré toutes les auto médiatisations.

Cette action n'aurait pas pu se dérouler sans le soutien de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle.

47

4^e de couverture

Cet ouvrage veut faire partager les enseignements de plus de quatre ans et demi de travail avec des centaines de médiateurs et leurs employeurs, sur une dizaine de sites. Le nombre d'acteurs impliqués, leur diversité et la durée des actions menées légitiment les conclusions présentées ici et qui dépassent largement le cadre du programme Nouveaux services-Emplois jeunes qui en était à l'origine. Il n'a pas la prétention de définir le concept de médiation sociale; d'autres y ont excellé et les textes, y compris institutionnels ou réglementaires, ne manquent pas. Il n'est pas non plus un catalogue de recettes. Son ambition est autre. Il veut aider à faire réfléchir et à agir à la fois ceux qui s'interrogent sur l'opportunité de créer un service de médiation et ceux qui l'ont déjà développé; les premiers pour comprendre ce que peut apporter les médiateurs, et les seconds évaluer les activités de médiation.

Les auteurs

Bertrand SCHWARTZ Professeur émérite à
l'université Dauphine ; Ex-délégué à l'insertion des
jeunes en difficulté et créateur des missions locales ;
Fondateur de l'association «Moderniser Sans Exclure».

Françoise GAUTIER-ETIE
Chargée de mission au CNFPT

Prix : 11 euros

¹ Moderniser sans Exclure, association créée par Bertrand Schwartz en 1990.

² CNFPT (service édition) 10, 12 rue d'Anjou 75008 PARIS 01 55 27 44 00.

³ Sur les sites où nous avons travaillé, mais pas seulement.

⁴ L'un de nos derniers sites rassemblait des médiateurs de l'environnement.

⁵ A Grenoble, il y en a eu deux qui ont travaillé ensemble, ce qui fut très positif

⁶ La réflexion collective sur les « plus » peut être animée par un tuteur, un encadrant, dans la mesure où elle est utilisée comme outil de management.