France médiation

réseau d'acteurs de la médiation sociale

Édition France Médiation

Pratiques Professionnelles de la Médiation Sociale

France Médiation

Réseau d'acteurs de la médiation sociale

Constitué sous forme associative, le 19 mai 2008, France Médiation est un réseau d'acteurs dont le fondement est de contribuer au « mieux vivre ensemble » :

- En apportant des réponses adaptées qui placent l'habitant au cœur des projets et des actions menées ;
- En favorisant l'exercice de la citoyenneté et l'accès aux droits.

Cet engagement se caractérise pour France Médiation et ses membres par la référence à des valeurs et par leur mise en œuvre effective.

Le réseau France Médiation a pour objet de contribuer à :

- Fédérer et représenter les dispositifs de médiation sociale, publics, parapublics et privés qui souhaitent promouvoir la médiation sociale sur leur territoire, dans le respect de la charte de la médiation sociale et des statuts de l'association ;
- Favoriser le développement et la reconnaissance de la médiation sociale en capitalisant les échanges de savoirs et de pratiques entre les adhérents ;
- Faciliter l'accès à toutes les formes de connaissance, de savoir-faire sur les différents domaines touchant la médiation sociale, par des recherches et des publications, par des formations professionnelles et des démarches d'évaluation, par la promotion d'activité.
- Autour de ces thèmes majeurs, le réseau a pour vocation de réunir l'ensemble des acteurs concernés, dans une approche transversale et multi-partenariale. Il entend favoriser toute forme de réflexion, dans le but de coproduire du sens collectif et de l'ingénierie.

Créé à partir des 5 opérateurs qui ont mis en œuvre la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, le réseau France Médiation compte aujourd'hui plus de 50 adhérents répartis sur l'ensemble du territoire national soit 1500 médiateurs.

Pratiques Professionnelles de la Médiation Sociale

SOMMAIRE

- **Présentation de France Médiation**
- **Introduction**

Chapitre 1. **Se positionner :**
Eléments constitutifs d'un corps professionnel
1. Ses principes fondateurs
2. Ses principes directeurs

Chapitre 2. **Communiquer avec efficacité :**
Observation et analyse d'un environnement complexe
1. Le sens du dialogue
2. L'analyse du discours

Chapitre 3. **Gérer les conflits :**
Compétences comportementales et relationnelles
1. En temps réel (méthode ECRAN®)
2. En temps différé (méthode ARCHE®)

Chapitre 4. **Mettre en relation :**
Connaissance et mode d'accès au réseau partenarial
1. L'art et la manière
2. Les 6 planètes de l'ESPACE
3. Mes partenaires

Chapitre 5. **Accompagner les projets :**
appréhension des problèmes et orientation solutions
- Les 5 étapes de la méthode IDÉES®

Chapitre 6. **Rendre compte :**
Lisibilité et visibilité des activités de médiation sociale
1. L'indispensable remontée d'informations
2. L'évaluation de l'utilité sociale (référentiel CITER®)

- **Conclusion**
- **Bibliographie**
- **Glossaire**
- **Crédits - Remerciements**
- **Présentation des auteurs**

Introduction de l'ouvrage

La médiation a longtemps été présentée comme une activité support d'autres métiers existants. Le gardien d'immeuble, l'éducateur spécialisé, le professeur, le chef d'équipe… tout individu qui facilite la création ou la restauration de liens par son entremise est susceptible de réaliser une médiation. Pour autant, 12000 hommes et femmes parviennent quotidiennement sur leurs terrains, auprès de publics spécifiques à construire un savoir-faire particulier et des outils qui leur sont propres. Dans une logique de maillage avec les autres métiers existants, les médiateurs sociaux ont développé de nouvelles compétences liées aux demandes particulières dont ils sont saisis.

Ce métier, qui s'est constitué en marchant, peut se retrouver victime de son succès. Le terme de médiateur recouvre aujourd'hui des significations très variées. Il peut être tentant pour un nouveau dispositif de chercher à rejoindre cette grande famille sans nécessairement respecter un certain nombre de garanties indispensables, gages tant d'efficacité que de crédibilité. La médiation ne s'improvise pas, elle est dotée d'un cadre spécifique d'intervention. Cette boîte à outils s'inscrit dans cette démarche : définir les manières communes d'agir, tout en laissant le jeu suffisamment ouvert pour préserver et stimuler la capacité d'innovation sociale du médiateur.

Transposer par écrit une pratique exercée essentiellement par le verbe constitue un challenge passionnant. La richesse des pratiques observées nous conduit cependant à renoncer à l'exhaustivité de ce qui fonctionne et à se contenter des quelques clés les plus couramment admises par les médiateurs. Par ailleurs, l'ambition de ce livre n'est en aucun cas de se substituer à une formation qualifiante. On aura beau apprendre par cœur les conseils formulés dans un ouvrage, on sera bien incapable d'en faire usage dans la pratique tant que l'on ne s'est pas longuement exercé sur le terrain. La médiation est certes explorée et développée comme une science mais c'est surtout un art du quotidien.

A la lumière de cette ambition, la boîte à outils est divisée en six compartiments. Le premier a comme objectif de poser le cadre du métier de médiateur social. Sont développées ensuite les principales clés de lecture en matière de communication efficace. En cas d'échec, le médiateur pourra se plonger dans le chapitre suivant qui traite de la gestion de conflits en temps réel ou en temps différé. A ce stade, le médiateur approfondira la connaissance de son réseau partenarial sans lequel il n'est rien. Mettre en relation, faciliter le décloisonnement entre les diverses prises en charge permet au médiateur d'apporter des réponses concrètes aux sollicitations qui lui sont faites. La facilitation des rencontres entre les publics présents sur un territoire génère des projets que le médiateur peut accompagner jusqu'à leur réalisation concrète selon une méthodologie fédératrice détaillée au cinquième chapitre. Enfin, toutes ces pratiques seraient bien souvent vaines sans la capacité à évaluer et rendre compte des efforts fournis et des effets induits : la mesure de l'utilité sociale.

Chacun de ces chapitres est né d'une démarche concertée entre les auteurs et les principaux représentants de cette diversité de la médiation sociale, puisés aussi bien chez les opérateurs de structure que chez les médiateurs. Cette boîte à outils entend ouvrir le débat parmi les médiateurs à travers différents apports méthodologiques tels que des exemples, des témoignages, des proverbes, des schémas, des logigrammes, des anecdotes… Les médiateurs pourront ainsi en faire un compagnon de route en combinant leurs expériences et ces propositions d'outils et d'éclairage sur leurs pratiques.

En espérant que ce livre vous soit d'une lecture tant agréable que profitable !

Vos commentaires, vos suggestions

N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et suggestions afin que les problèmes rencontrés et les manières de les surmonter puissent bénéficier collectivement et solidairement aux médiateurs :

contact@francemediation.fr

Les 6 éléments du corps professionnel de médiateur social

Les efforts déployés quotidiennement par les médiateurs sociaux sur le terrain ont permis d'amorcer la **professionnalisation d'un véritable métier**. Six éléments, abordés tour à tour dans ce chapitre, dessinent les contours d'une identité professionnelle distincte et reconnaissable d'autant plus nettement par les habitants, les institutions et autres métiers existants :

- Le pied droit est constitué de la demande sociale à l'origine du développement de la médiation sociale. L'isolement relationnel et la précarité économique étant renforcés du fait de la ségrégation territoriale et de la crise des institutions (Partie A) ;
- La commande publique, symbolisée par le pied gauche, offre une partie du financement nécessaire et participe à la structuration progressive de la médiation sociale (Partie C) ;
- Le corps précise la posture spécifique et la déontologie de la médiation sociale garantissant le processus de médiation et la qualité du médiateur (Parties B et D) ;
- Le bras droit au travers du référentiel d'activités permet de décliner les actions concrètes du médiateur social sur le terrain (Partie E) ;
- Le bras gauche est constitué d'une méthode d'évaluation innovante qui rend compte de la plus-value sociétale de la médiation sociale de manière tangible à l'aide de critères et indicateurs précis et mesurables (chapitre 6) ;
- La tête, à laquelle le présent ouvrage entend contribuer, est constitué des savoirs et savoir-faire nécessaires aux interventions et à la validation des compétences (Partie F).

Chapitre 1

Se positionner :

Eléments constitutifs d'un corps professionnel

Partie I : Ses principes fondateurs

A. Une demande sociale

B. Une réponse originale

C. Une commande publique

Partie II : Ses principes directeurs

D. Une déontologie

E. Un référentiel d'activités

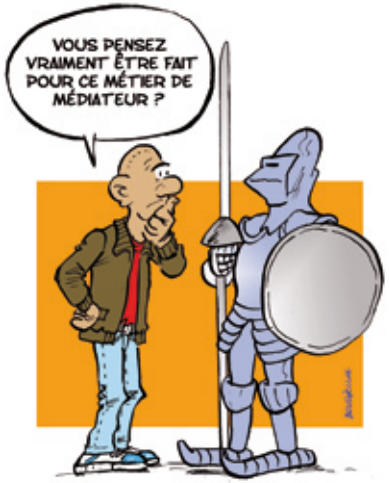
F. Une professionnalisation exigeante

« La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes »
Antoine de Saint-Exupéry

Introduction

L'expérience est mauvaise conseillère en médiation. Ce n'est pas parce que telle manière de faire ou d'agir a fonctionné dans un contexte particulier que cela pourra être réexploité avec succès dans une nouvelle prise en charge. C'est pourquoi, la gestion du quotidien est bien souvent plus difficile que la gestion de l'exceptionnel. **Considérer chaque situation quotidienne comme exceptionnelle, c'est rester vigilant, ne pas être surpris de se laisser surprendre par des débordements souvent imprévisibles**. Le professionnalisme consiste à ne pas préjuger d'une situation mais l'accueillir avec curiosité et humilité sans jamais se départir de quelques principes directeurs afin de toujours rester médiateur.

Face à la complexité de son environnement, le médiateur s'est d'emblée positionné de manière originale et innovante au sein du travail social. Sa posture de tiers décloisonne les prises en charge, facilite les échanges et dynamise le réseau partenarial. Malgré l'extrême richesse et diversité des pratiques de médiation, du fait de leur adaptation aux publics et aux territoires, une commune identité se dégage. Pour la saisir, un bref rappel de son histoire s'impose : de ses origines constitutives à la constitution de son corps professionnel.



Se positionner :

Eléments constitutifs d'un corps professionnel

LES QUESTIONS CLÉS :

- *Comment expliquer l'émergence de la médiation sociale ?*
- *Comment la situer parmi les autres formes de médiation ?*
- *Quelles sont ses spécificités au sein du travail social ?*
- *Comment s'est-elle structurée et professionnalisée ?*
- *A quels principes déontologiques obéit-elle ?*
- *Quelles activités recouvre-t-elle ?*
- *A quelles formations diplômantes peut prétendre le médiateur social ?*

Partie I : Ses principes fondateurs

Il y a toujours eu une demande de médiation informelle : le recours aux voisins, aux amis, aux chefs de famille ou de village, aux religieux ou aux « anciens », dans la perspective de gérer les problèmes sociaux ou de régler les conflits à l'amiable, était autrefois recommandé et privilégié dans les us et coutumes[1].

A. Une demande sociale

Cette demande est toujours présente mais **davantage tournée vers une médiation professionnelle et institutionnalisée**. 3 facteurs expliquent l'évolution de cette demande sociale :

- **La judiciarisation des rapports sociaux** : depuis le code civil de 1804, l'ensemble des manières de se conduire et de vivre en société n'est plus exclusivement transmis de génération en génération par l'oralité mais est codifié par écrit. Le médiateur a cédé la préséance au juge, auquel il revient de trancher les différends.
- **La montée de l'individualisme** : avant, les médiations avaient lieu au sein de la communauté qui se sentait solidairement concernée. Aujourd'hui, l'individu vit mal que le collectif se mêle des difficultés qu'il rencontre et préfère l'intervention confidentielle d'un tiers extérieur pour faire valoir ses intérêts et ses droits.
- **L'exode rural et les banlieues industriels** : alors qu'il était aisé d'agir en médiateur auprès d'habitants connus individuellement dans un village, il en va différemment des grandes ensembles à forte densité de populations, le plus souvent déracinées de leurs réseaux sociaux d'origine. La crise économique des années 1970 va y provoquer deux difficultés étroitement corrélées :
  - La précarité économique : les exclus du marché du travail ont majoritairement moins de 25 ans (manque de qualification et d'expérience) et plus de 50 ans (manque de flexibilité et plus grande cherté). Cette exclusion est renforcée pour les populations immigrées et leurs descendants auxquelles les entreprises avaient fait appel pour combler les besoins en main d'œuvre.
  - L'isolement relationnel[2] : au-delà de l'exclusion objective de toute forme de réseau social qui touche 9 % de la population, *« près d'un Français sur quatre se dit exposé à la solitude et à l'isolement »*.

A cela s'ajoute, la dégradation de l'habitat, le retrait des services publics, la place prise par la TV et Internet au détriment du lien social, les sentiments d'exclusion et d'insécurité… autant de ferments de la « crise urbaine » qui soutiendront la demande de médiation sociale.

Les prémisses de la médiation sociale

Il est difficile de situer précisément dans le temps les premières actions de médiation sociale qui sont nées d'initiatives populaires. Toutefois, avant le soutien des pouvoirs publics (cf. partie C), deux profils de médiateurs sociaux se démarquaient nettement :

Les femmes-relais médiatrices, axées sur des activités de cohésion sociale : issues des quartiers d'habitat social et de l'immigration, elles s'appuient sur leur propre parcours de vie et sur leur connaissance des modes de vie des publics pour lesquels elles interviennent. C'est cette proximité avec les familles qui rend le travail possible grâce à une traduction culturelle entre des personnes et des univers sociaux qui ont du mal à se parler et à se comprendre. En 1999, le programme d'aide à l'emploi dit « adulte – relais » soutiendra fortement cette activité mais dans une durée limitée et rarement suffisante pour pérenniser les postes créés.

Naissance femmes-relais 1970-80

Création DIV 1988

Naissance ALMS avec le dispositif emplois-jeunes 1997

Prog adultes-relais 1999

Les Agents Locaux de Médiation Sociale (ALMS), axés sur la tranquillité publique et issus du dispositif «Nouveaux Services Emplois - Jeunes» en 1997. Dans le cadre des Contrats Locaux de Sécurité, les pouvoirs publics, les collectivités locales et certaines sociétés de transport ou bailleurs sociaux ont recruté des jeunes issus des quartiers ayant la capacité d'intervenir auprès des bandes de jeunes. Malgré des problèmes de positionnement, un manque de formation et parfois d'encadrement, les premières expérimentations, renommées abusivement période des «grands frères», ont jeté les bases des erreurs à éviter et des règles à observer en médiation sociale.

Malgré la divergence des objectifs de départ entre les femmes-relais médiatrices et les ALMS, l'expérience de terrain, va révéler une parfaite convergence dans les pratiques dés lors que les éléments de la professionnalisation seront posés. En effet, il a été démontré depuis (cf. chap. 6), que les actions relevant du champ de la cohésion sociale contribuent à la tranquillité publique et réciproquement.

Si la médiation sociale est devenue rapidement adaptable tout terrain et tout public, son implantation reste encore aujourd'hui majoritaire sur les quartiers d'habitat dégradé qui seront rebaptisés pudiquement « Zones Urbaines Sensibles » (ZUS) en 1996 et qui rassemblent environ cinq millions d'habitants.

B. Une réponse originale

Face à la complexité de son environnement, le médiateur s'est d'emblée positionné de manière originale et innovante au sein du travail social. Sa **posture de tiers** décloisonne les prises en charge, facilite les échanges et dynamise le réseau partenarial. Ni assistant social, ni éducateur, ni animateur, ni... , le médiateur social s'est longtemps décrit par défaut, même si ses actions étaient bien concrètes. A la différence de ses partenaires dont il est complémentaire, le médiateur sert d'interface, il intervient dans « un entre-deux » et non « pour le compte de ».

Maillon, relais, passeur, facilitateur, les différents vocables utilisés par les partenaires et par les habitants font référence à cette fonction « horizontale » occupée par la médiation, par opposition, si l'on peut dire, à la verticalité des services spécialisés. C'est tout le contraire d'une logique de guichet devant lequel le citoyen doit prendre rendez-vous et qui génère bien souvent des services cloisonnés du fait de la répartition des compétences entre intervenants.

Définition de la médiation sociale[3] :

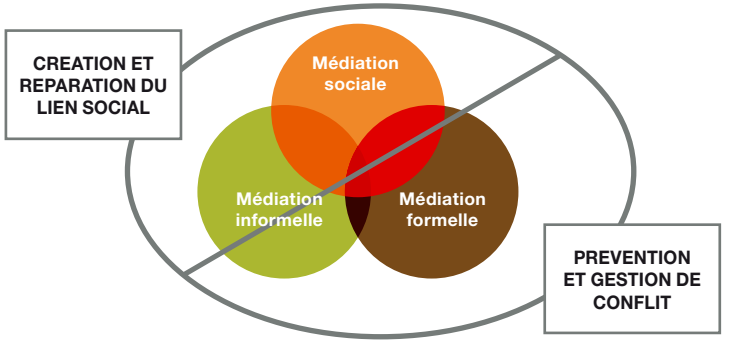
« processus de création et de réparation du lien social et de règlements des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose ».

Cette définition a été complétée par deux principes directeurs[4] :

- **Aller vers** l'usager, l'habitant dont on sait que l'essentiel de sa difficulté est de ne plus se déplacer, même pour faire valoir un droit légitime, ou encore de fuir quand la gestion d'un conflit nécessite d'affronter la réalité.
- **Faire avec** les personnes et non à leur place car seule l'autonomie et la responsabilisation permettent de trouver les solutions durables aux problèmes. Les Canadiens utilisent le terme « empowerment » pour définir cette capacité à faciliter les échanges, à servir d'interface du traitement de la demande sociale, à donner le pouvoir d'agir aux acteurs sans prendre leur place.

Dans le panorama de la médiation présenté ci-après, la médiation sociale partage avec la médiation formelle, l'activité de gestion de conflit. Au-delà du conflit, les médiateurs sociaux partagent avec la médiation informelle, l'activité de création et de réparation du lien social. Ce double balancement formel/informel, conflit/lien social explique aussi l'originalité et la spécificité des activités de médiation sociale.

Panorama de la médiation



La médiation sociale

La médiation sociale est informelle lorsqu'il s'agit d'intervenir spontanément « à chaud » avec ou sans saisine particulière. Elle devient formelle lorsqu'un bailleur par exemple saisi officiellement une structure de médiation pour gérer un conflit de voisinage en réunissant tous les acteurs autour d'une table.

La médiation informelle

Tout un chacun peut être amené par exemple à être médiateur entre deux enfants qui se chamaillent ou bien à déminer les tensions entre deux collègues : c'est La médiation telle qu'elle a toujours existé et qui regroupe toutes les initiatives spontanées.

La médiation formelle

Ce champ se subdivise en quatre branches qui suivent une certaine forme tant dans le mode de désignation du médiateur que dans son mode de fonctionnement :

- La médiation institutionnelle rassemble les médiateurs des entreprises et des institutions en charge d'un service au public. Ils ne peuvent être saisis qu'une fois les recours internes épuisés et ont vocation à faire des recommandations, notamment sur le fondement de l'équité (Médiateur de la République, de l'Education nationale, d'EDF…)
- La médiation pénale est une mesure alternative aux poursuites pénales qui fait suite à un dépôt de plainte. Elle intervient pour les infractions de moyenne gravité telles que certains vols, escroqueries, recels, dégradations de faible importance, l'usage occasionnel de cannabis, l'abandon de famille, les violences légères…
- La médiation judiciaire est décidée par le juge civil avec l'accord des parties et ne sera qu'une simple parenthèse au cœur du procès en cas d'échec. Elle concerne les litiges entre époux ou concubins, entre voisins, propriétaires et locataires, commerçants et consommateurs, employeurs et salariés…
- La médiation conventionnelle est largement la plus développée dans tous les domaines de la vie courante : famille, voisinage, travail, commercial, logement, consommation, immobilier… Elle est mise en œuvre par le seul consentement des parties, généralement de façon spontanée, parfois sur la base d'une clause de médiation insérée dans un contrat.

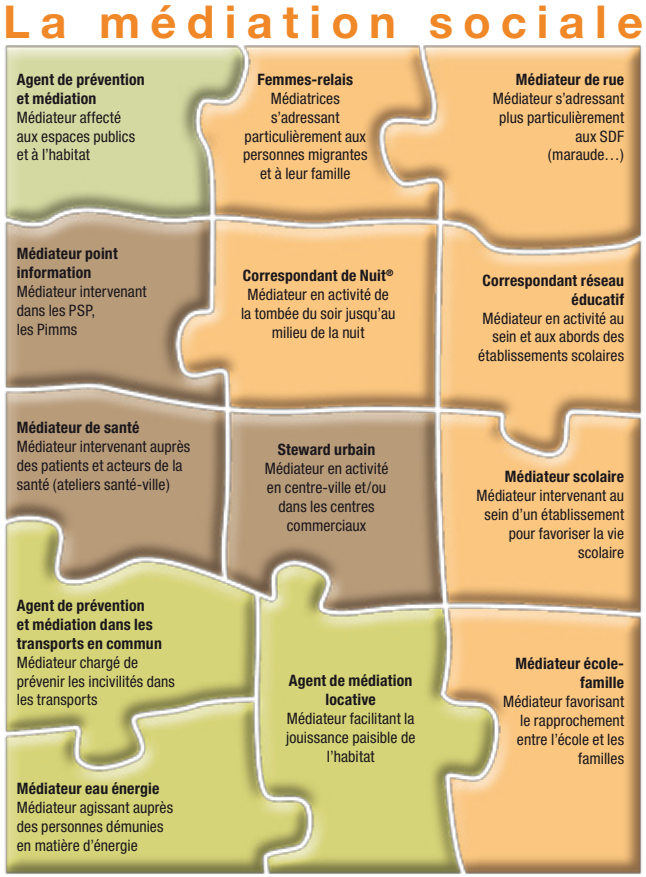
C. Une commande publique

Afin de revaloriser les quartiers en difficultés et réduire les inégalités sociales entre territoires, la **politique de la ville** s'est emparée de la médiation sociale en posant les jalons nécessaires à sa reconnaissance :

- **Le rapport Brévan et Picard - septembre 2000**
  « *La plus-value sociale majeure de ces emplois* » de médiation sociale est valorisée. Dans le même temps, 42 experts de 12 Etats Européens réunis à Créteil par la DIV s'accordent sur une définition commune de la médiation sociale (cf. page précédente).
- **La charte de référence de la médiation sociale - octobre 2001**
  Un groupe de travail interministériel réuni sous la présidence d'Yvon Robert, définit les principes généraux qui posent les premières bases déontologiques du médiateur.
- **La création des emplois repères - octobre 2003**
  Cette étude du Crepah a eu le mérite de clarifier la médiation sociale au travers de référentiels d'activités et de compétences, mais a eu l'inconvénient d'ouvrir la porte au cloisonnement des dispositifs entre les ALMS, les Correspondants de Nuit®, les femmes-relais médiatrices, les PIMMS ...
- **La mise en place d'une filière de formations diplômantes - juillet 2004**
  Depuis la création en 1998 du diplôme spécialisé « Agent de Médiation, Information, Services » (AMIS), vont s'ajouter progressivement des formations diplômantes du CAP jusqu'au Master pour constituer une filière complète (cf. partie F).
- **L'évaluation de l'utilité sociale - décembre 2007**
  5 structures de médiation sociale[5] initient une démarche collective pour rendre lisible et visible la plus-value sociétale de leurs activités. Ce rapport réalisé par Duclos et Grésy sera suivi de l'élaboration d'un guide pratique sur l'évaluation de la médiation sociale (cf. chapitre 6).
- **La création du réseau des acteurs de la médiation sociale - mai 2008**
  « France Médiation » réunit l'ensemble des médiateurs sociaux dans toute la richesse de leur diversité. Ce réseau cherche à favoriser le développement et la reconnaissance de la médiation sociale et à capitaliser les échanges de savoirs et de pratiques entre ses adhérents.
- **Inscription dans le code ROME[6] - novembre 2009**
  Pôle Emploi reconnaît le métier sous les rubriques : « Facilitation de la vie sociale » et « Information et médiation sociale ». Pour autant, la précarité subsiste puisque l'essentiel des dispositifs de médiation se développent encore grâce à des contrats aidés. La fédération de ce corps professionnel suscite l'espoir de revalorisation salariale et du développement des CDI.

Différentes pièces d'un même puzzle

En 2011, on comptait près de **12000 médiateurs sociaux en France**. Si au départ la médiation sociale s'adressait principalement à destination des « jeunes de banlieues » et des « migrants », son essor en fait désormais un métier tout terrain et tout public.



Au-delà des différences d'expression de la médiation sociale, que ce soit en terme de lieu, de temps ou d'action, les différents maillots portés par les médiateurs représentent les membres d'une même équipe. Les principes directeurs de la médiation sociale détaillés en deuxième partie montrent à quel point une unité fondamentale ressort très nettement de cette diversité apparente.

Partie II : Ses principes directeurs

Il s'agit de garantir, à la fois le processus de médiation mis en œuvre et la qualité du médiateur.

D. Une déontologie

L'ensemble de ces règles et obligations[7] s'applique aux personnes sollicitant leurs services mais aussi dans les relations entre médiateurs.

Principes garantissant le processus de médiation

- **Le libre consentement et la participation des parties prenantes**

  Une médiation ne peut avoir lieu sans la constante adhésion des parties aux objectifs de sa mise en œuvre. A tout moment, il est possible de revenir sur ce consentement. Pour faciliter la compréhension de son rôle et des limites de son intervention, le médiateur informe de son cadre d'intervention.

- **L'indépendance et l'absence de pouvoir institutionnel**

  Le médiateur exerce sa mission en toute indépendance et veille dans sa relation aux personnes ou aux groupes, à ne pas utiliser sa position ou son influence pour obtenir quelque avantage à titre personnel. Il n'est investi d'aucun pouvoir de contrainte par une institution et ne peut en aucun cas imposer ses solutions, même si la médiation intervient dans un contexte où il est fait référence à la législation pénale ou civile.

- **La discrétion et la confidentialité**

  Le médiateur se doit non seulement de respecter l'intimité et la vie privée des personnes mais aussi de n'utiliser les informations dont il dispose qu'avec l'accord des personnes qui les lui ont confiées. La seule exception concerne l'obligation de dénoncer les crimes et les violences faites aux personnes particulièrement fragiles.

- **La mobilisation des institutions et du réseau partenarial**

  La médiation ne peut réussir qu'en tant que co-construction. Ne faisant pas à la place de, elle responsabilise et participe au maillage entre habitants, entre institutions et entre habitants et institutions. La médiation agit comme vecteur d'adaptation des politiques publiques à l'évolution de la demande sociale. Elle contribue au bon fonctionnement des services publics sans s'y substituer et sans faire écran entre les institutions et les publics.

- **La protection des droits et des personnes et le respect des droits fondamentaux**

  La médiation ne se substitue pas aux droits garantis à chacun. Elle facilite l'accès aux droits des personnes sans jamais obliger quiconque à renoncer à ses droits. La médiation doit offrir toutes les garanties énoncées par la convention européenne des droits de l'homme et la jurisprudence y afférente, tant dans les mécanismes qu'elle met en œuvre que dans les solutions dont elle favorise l'émergence.

Principes garantissant la qualité de médiateur

- **La position de tiers**

  Le médiateur intervient auprès de l'un et l'autre des interlocuteurs de la médiation, sans se substituer à aucun des deux. Avant d'accepter la médiation, et tout au long du processus, il s'assure de son extériorité vis-à-vis de la situation pour laquelle il est saisi.

- **L'impartialité et la bonne proximité**

  Le médiateur s'attache à ne pas favoriser l'une ou l'autre des parties. Il permet l'expression des points de vue de chacun sans parti pris. Même s'il a un avis sur une situation donnée, il s'efforce de paraître neutre. Pour pallier l'inégalité entre certains interlocuteurs, le médiateur peut être amené à déséquilibrer la communication de manière à redonner une position d'acteur à la personne qui se sent en situation d'infériorité.

- **La responsabilisation et l'autonomie des personnes en médiation**

  Le médiateur aide les personnes à trouver elles-mêmes leurs solutions. Si la personne n'est pas en situation de participer ou de contribuer à la solution, le médiateur veillera à ne pas laisser s'installer une relation de dépendance. Il s'efforcera d'accompagner la personne vers son autonomie dans la prise de décisions.

- **La liberté de se retirer d'une médiation**

  Hormis les situations où il y a obligation de porter assistance à une personne en péril, le médiateur a la possibilité de refuser une intervention dont il est saisi. En fonction de la situation, du lieu concerné ou des personnes impliquées, il peut également être conduit à interrompre une action qu'il a engagée. Cette décision doit cependant se prendre en accord avec sa hiérarchie, et si les conditions sont réunies, il devra passer le relais.

- **La formation**

  Elle doit permettre l'acquisition de véritables compétences professionnelles. La formation repose sur l'alternance de mises en situation, d'analyse des pratiques et d'intervention d'acteurs professionnels pour la mise à jour et l'approfondissement des connaissances. Elle doit être régulièrement actualisée et intégrer des éléments relatifs à la déontologie et à l'éthique. Elle favorise l'approche partenariale.

E. Un référentiel d'activités

Réalisé à partir de l'observation des pratiques sur toute la France, ce référentiel rassemble l'ensemble des médiateurs, même si chacun est plus ou moins investi dans l'ensemble des ces neuf activités communes à toute la profession.

- A **La présence active de proximité :**
  aller à la rencontre des habitants, se faire connaître et reconnaître en particulier des populations fragilisées ou isolées, y compris à leur domicile, afin d'aller au devant des attentes pour rassurer, prévenir, informer et orienter.
- B **La gestion de conflits en temps réel ou sur un temps différé :**
  agir tant sur les conflits en temps réel, observés sur les espaces ouverts au public, qu'en temps différé sur sollicitation directe d'un habitant ou d'un partenaire.
- C **La veille sociale territoriale :**
  réaliser des retours d'expériences sur les problèmes particuliers et collectifs de la vie quotidienne et transmettre des connaissances plus générales liées aux contextes d'intervention.
- D **La mise en relation avec un partenaire :**
  accueillir, analyser la situation et passer le relais de manière ciblée auprès de professionnels qualifiés et constitués en réseau de partenaires au vu des besoins identifiés.
- E **La concertation avec les habitants et les institutions :**
  participer et organiser des réunions avec les habitants et les institutions afin de faciliter les échanges et faire remonter et/ou descendre les attentes et les propositions d'amélioration de la vie quotidienne et du cadre de vie.
- F **La veille technique :**
  relever les dysfonctionnements et les dégradations, les signaler et les transmettre aux services appropriés et compétents.
- G **La facilitation et/ou gestion de projets :**
  accompagner et développer les projets collectifs pouvant servir d'activité support au mieux vivre ensemble. L'objectif pour les habitants consiste à sortir de l'isolement, à développer son réseau social et à s'impliquer dans la vie de la collectivité.
- H **La sensibilisation et/ou la formation :**
  participer ou engager des actions de sensibilisation, de qualification et de diffusion d'informations contribuant à l'évolution des comportements et des pratiques de l'ensemble des acteurs (habitants, partenaires, institutions…).
- I **L'intermédiation culturelle :**
  agir comme passerelle pour aider les personnes à s'adapter individuellement ou collectivement à leur environnement, en utilisant et en portant à la connaissance des institutions la spécificité des valeurs de leurs cultures d'origine, de leurs parcours de vie ou encore de leurs situations sociales.

Entraînement :
à quelle rubrique appartiennent ces activités ?

En face de chaque activité, retrouvez laquelle des neuf rubriques du référentiel d'activité correspond (corrigé en bas de page). Vous pouvez aussi chercher les correspondances entre votre activité quotidienne et les exemples proposés.

Exemples d'activités	Réponses de A à I
1) S'assurer de la réalité et de la continuité d'une prise en charge chez un partenaire	
2) Assurer une permanence d'accueil dans un lieu de proximité	
3) Accompagner des projets de rencontres culturelles ou sportives	
4) Sensibiliser un public sur la manière de gérer les conflits	
5) Solliciter un éducateur spécialisé pour une prise en charge	
6) Faciliter la démocratie locale autour d'une réunion sur la restauration et l'aménagement des équipements publics	
7) Se renseigner sur les suites données au signalement d'un tag et en informer le requérant	
8) Aider un patient à rédiger son dossier de prise en charge et lui permettre de comprendre les éléments de son diagnostic médical	
9) Rencontrer séparément chacun des protagonistes pour des nuisances sonores (Médiation dite « navette »)	
10) Participer à un observatoire ou une cellule de veille	
11) Décoder un contexte familial d'origine étrangère auprès d'un enseignant	
12) Fédérer les habitants autour d'un repas de quartier	
13) Accompagner un habitant dans un point d'accès au droit ou une maison de justice	
14) Organiser une confrontation directe entre protagonistes pour des problèmes d'hygiène et sécurité (Médiation dite « table ronde »)	
15) Mobiliser et impliquer les habitants comme les institutions sur la problématique du réseau de transport des usagers	
16) Intervenir sur un groupe de jeunes dans les parties communes d'un immeuble	
17) Organiser des « tournées » par équipe sur les espaces ouverts au public	
18) Mener des actions de sensibilisation ciblées sur la maîtrise de consommations énergétiques et économies d'énergie	
19) Envoyer une « fiche navette » à un bailleur au sujet d'extincteurs vidés dans un immeuble	
20) Participer à la création d'un baromètre d'ambiance sur les quartiers	

Réponses : 1) D, 2) A, 3) G, 4) H, 5) D, 6) E, 7) F, 8) I, 9) B, 10) C, 11) I, 12) G, 13) D, 14) B, 15) E, 16) B, 17) A, 18) H, 19) F, 20) C

F. Une professionnalisation exigeante

Le référentiel d'activités précédemment décrit a été décliné en référentiel de compétences afin de faciliter l'identification des contenus de formation et la validation des acquis de l'expérience (VAE). Cela permet de faire progresser et évaluer les performances des médiateurs face à un certain nombre de situations professionnelles types.

Définition de compétence[8] : « un savoir agir reconnu ».
Un savoir : tiré de l'enseignement ou de l'expérience…
Agir : la capacité à mobiliser ce savoir en situation réelle…
Reconnu : formalisé et validé comme pertinent pour la médiation sociale

Les enjeux de cette professionnalisation[9] sont essentiels :

- confirmer les contours d'une identité professionnelle et consolider les activités reconnues d'utilité sociale ;
- garantir l'efficacité des interventions pour les bénéficiaires ;
- faire reconnaître le médiateur social par les partenaires et les institutions ;
- inscrire les médiateurs sociaux dans une évolution professionnelle individuelle.

Garantir à la fois l'intervention du médiateur dans le cadre prévu et la qualité du service rendu implique de renforcer les compétences tant conceptuelles (connaissances théoriques) que techniques (savoir-faire) et humaines (savoir être). Cela nécessite la réalisation d'un **véritable parcours de professionnalisation** qui démarre dès la prise de poste, pour permettre une montée progressive en compétence et valider in fine les acquis de l'expérience. Pour être efficace, ce parcours doit :

- **être individualisé** en s'articulant aux pratiques professionnelles de chacun, aux expériences accumulées ainsi qu'aux différents niveaux d'études.
- **s'inscrire dans une filière métier** permettant une montée en qualification tout au long de son activité comme en témoigne le tableau page suivante.

Ce parcours de professionnalisation s'accompagne non seulement pour le médiateur mais aussi pour l'ensemble de sa structure, de séances d'analyse des pratiques pour entretenir, faire évoluer ou enrichir les compétences acquises. Cette démarche permet en outre de prendre du recul sur les pratiques, de mutualiser les apports de chacun et d'évacuer les charges psychologiques accumulées sur le terrain.

Enfin, dans un environnement en perpétuelle mutation, cette professionnalisation est le seul garant d'une **mobilité professionnelle** réussie, que ce soit en terme d'évolution de carrière au sein de la médiation sociale ou bien comme passeport vers les métiers connexes du travail social, de l'animation, des transports…

Tableau de quelques formations diplômantes

Le panel de formation existante est très varié. Dans ce tableau sont reprises certaines formations diplômantes, sachant qu'il existe des passerelles entre les différents niveaux pour constituer un véritable parcours. En général, les formations de niveau V et IV sont centrées sur la communication et la gestion de conflits, celles de niveaux III et II y ajoutent les politiques sociales, la connaissance des territoires et la conduite de projets dans une logique de pilotage des dispositifs.

Ministère concerné	Education Nationale	Travail	Jeunesse et Sport
Niveau V (CAP et BEP)	CAP « Agent de prévention et de médiation » créé en 2004 (62 diplômés en 2009)	AMIS : « Agent de Médiation, Information, Services » créé en 1998 (137 titrés en 2009)	
Niveau IV (BAC général, technologique et professionnel, DAEU, BT, BM, BP, TP, BPJEPS…)	BAC Pro « Services de Proximité et Vie Locale » créé en 2005 (1929 diplômés en 2009)	TMS : « Technicien, Médiation, Services » créé en 2004 (186 titrés en 2009)	BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse et de l'Education Populaire et du Sport spécialité « Animation sociale » créé en 2001
Enseignement supérieur			
Niveau III (BTS, DUT, DEUST, DEJEPS…)	Diplômes d'Etudes Universitaires Scientifiques et Techniques DEUST Gestion et médiation sociale, Université de Bourgogne DEUST Médiation citoyenne, Université de Strasbourg 2 DEUST Médiations sociales et documentaires, Université de Toulouse 2 DEUST Métiers de la formation et de la médiation, Université des Antilles et de la Guyane		
Niveau II (Licence et licence pro…)	Licence Professionnelle Médiation sociale, Université de Lille 2 Licence Professionnelle Médiateur socio-économique, Université de Clermont-Ferrand Licence professionnelle Valorisation, animation et médiation des territoires ruraux, Université de Bordeaux 3 Licence Sociologie, médiation et développement social, Université de Strasbourg		
Niveau I Master 1° année (Bac+4) et Master 2° année (Bac+5)	Master Professionnel Insertion, Médiation et Prévention, Université de Rennes 2 Master Intervention sociale, conflits et développement, Université de Strasbourg Master Médiation (niveau 1 et 2), Université de Lyon 2 Master Européen en médiation, Institut Universitaire Kurt Bösch de Sion.		

Notes

Chapitre 2

Communiquer avec efficacité :

Observation et analyse d'un environnement complexe

Partie I : Le sens du dialogue

A. Les 4 qualités fondamentales

B. Les 4 registres du questionnement

C. Les 4 niveaux de la reconnaissance

D. Les 4 exigences de la transmission

Partie II : L'analyse du discours

E. Au delà des préjugés

F. Les faits

G. Les sentiments

H. Les enjeux

« Une partie importante de la sagesse et de la connaissance consiste à ne plus vouloir transformer les gens en ce qu'ils ne sont pas, mais à accepter ce qu'ils sont, à comprendre leur expérience de vie. »
FUN-CHANG

Introduction

Quoi de plus complexe que les interactions humaines ? Le boulanger qui pétrit son pain, le garagiste qui répare une voiture, l'informaticien qui programme un logiciel… ont des tâches prévisibles, ce qui permet d'expliquer les résultats même compliqués. Cela ne s'applique pas aux multiples interlocuteurs des médiateurs qui même connus peuvent totalement changer en quelques instants du fait de leurs interactions avec leur environnement, de leurs émotions, de leurs rationalités limitées… **Le médiateur ne peut que chercher à comprendre mais doit renoncer à tout expliquer.**

Chercher à comprendre c'est résolument accorder le bénéfice du doute, lutter contre ses certitudes et ses préjugés. Les outils de la communication efficace se veulent tout terrain et tout public : les individus de tous âges, de toutes origines, actifs ou non, en pleine possession de leurs moyens ou non… Ces outils sont également extrêmement importants avec tous les acteurs du réseau partenarial. En outre, les cordonniers ne doivent pas être mal chaussés et c'est sans doute avec les collègues, dans la journée passée avec son équipe qu'il faut être le plus vigilant pour entretenir une bonne relation gage de confiance et de sécurité dans les interventions et de plaisirs partagés dans les échanges. Enfin, après une journée de travail, cette agilité communicationnelle ne doit pas se relâcher avec les proches (conjoint, enfants, amis…). Etre médiateur est souvent une lourde tâche du fait des attentes que l'ensemble des relations y placent !

Communiquer avec efficacité :

Observation et analyse d'un environnement complexe

LES QUESTIONS CLÉS :

- *Comment faire bonne impression ?*
- *Comment prendre du recul pour ne pas réagir du tac au tac ?*
- *Quelles questions poser pour ouvrir le dialogue ?*
- *A quoi sert la reconnaissance et comment s'en servir ?*
- *Qu'est-ce qu'un préjugé et comment le faire évoluer ?*
- *A quoi servent les émotions et comment les gérer ?*
- *Comment aborder un sujet qui fâche ?*
- *Comment trouver un terrain d'entente ?*

Partie I : Le sens du dialogue

C'est l'allure générale du médiateur qui laisse la première impression. La manière dont il s'exprime est aussi importante que le discours qu'il tient.

A. Les 4 qualités fondamentales

L'escalade est constituée de 4 paliers dont la montée fait gagner le conflit en intensité :

La bonne distance :

Il est d'usage[10] de distinguer quatre espaces particuliers :

- sphère intime : jusqu'à 45 cm ;
- sphère personnelle : jusqu'à 1,2 m ;
- sphère sociale : jusqu'à 3,6 m ;
- sphère publique : au-delà.

La sphère sociale, soit un peu plus d'un bras, est celle qui correspond au travail du médiateur (appelée aussi « distance de sécurité »).

La voix : Si la seule arme du médiateur réside dans la parole, sa première compétence est de savoir se faire entendre. La voix se travaille comme un instrument à vent, qu'il s'agisse de son ton (déterminé, arrogant, plaintif...), son placement (guttural, nasillard...), son intensité (forte, faible...), son timbre (métallique, chaud, voilé...), son registre (soprano, alto, basse...), sa tessiture (grave, médium, aiguë) et son rythme (rapide, lent...). Cela passe également par une diction maîtrisée : la respiration (inspiration, expiration...), l'articulation, les intonations, les liaisons et la ponctuation marquée par les silences.

La gestuelle et les mimiques : Pour l'écoute comme pour la parole, le médiateur se doit « d'aller vers » dans une attitude d'accueil, de disponibilité et de respect. Il convient par exemple :

- D'éviter les gestes de fermeture ou de nervosité : croiser les bras, se frotter les mains, baisser la tête, faire la moue, siffloter…
- D'éviter de pointer le doigt vers un individu ou un groupe.

Le médiateur laisse parler sa nature tout en privilégiant les signes d'ouverture, tels que les mains en avant, bras repliés, les deux pieds bien ancrés dans le sol. Il n'oubliera pas les signes d'empathie (hochement de tête, hum hum…) et privilégiera le sourire, indispensable pour établir une relation chaleureuse et de confiance.

L'œil de l'esprit : Tous ces éléments sont déterminés par l'état d'esprit qui guide le médiateur, selon qu'il se concentre sur les dangers et la frustration (le négatif) qui peuvent résulter d'une situation ou bien au contraire sur les bénéfices et le plaisir attendus (le positif). L'œil de l'esprit[11] « détermine la façon dont nous envisageons une situation, ainsi que la façon dont nous agissons ou réagissons ». Le médiateur qui parvient ainsi à un état d'énergie positif détient la formule magique de la réussite. Cela se lit dans le regard, véritable miroir de l'âme, qui traduit le défi, la gêne, la sérénité, la bienveillance…

« TRUCS ET ASTUCES » POUR GARDER LES PIEDS SUR TERRE,

dans « l'humus », terme dont est extrait l'humilité

Le premier ennemi du médiateur c'est lui-même en raison de ses réactions naturelles inefficaces en situation difficile (riposter, fuir ou céder)[12]. D'où l'indispensable travail sur soi pour **ne jamais faire une affaire personnelle** des difficultés rencontrées.

- **Dissocier son rôle de médiateur de la personne que l'on est :** si la tenue du médiateur l'expose, elle le protège en même temps des agressions verbales qui ricochent sur le vêtement.
- **Utiliser le pouvoir du silence :** il n'offre aucune prise pour surenchérir et signifie à l'autre qu'il a dépassé les bornes, à la différence de vous, sur qui l'événement glisse comme l'eau sur les plumes du canard.
- **Marcher, changer de place :** se déplacer permet de décharger en partie l'énergie négative dans le sol plutôt que de l'encaisser dans le ventre. Avoir la possibilité de partager son ressenti avec les autres rend ces instants moins difficiles.
- **Changer de sujet :** quand le moment s'y prête, une anecdote, un trait d'humour, des questions sur la vie personnelle de l'interlocuteur font bien souvent retomber la pression.
- **Expirer de manière lente et profonde :** l'agressivité d'un interlocuteur a tendance à bloquer la colonne d'air après une inspiration. Il vaut toujours mieux expirer au contraire au moment du choc pour en limiter l'impact.
- **Passer le relais à son binôme ou décrocher :** vous avez toujours la possibilité de sortir d'une médiation si la situation vous échappe. Passer le relais permet de repartir avec davantage d'aplomb et d'efficacité.
- **Rester concentré sur l'objectif :** définir le résultat que l'on veut atteindre et garder cet objectif toujours en tête permet ensuite de concentrer ses efforts toujours dans le même sens sans dévier sa trajectoire.
- **Imaginer l'autre dans une situation cocasse :** c'est souvent le premier conseil donné aux jeunes médiateurs lorsqu'ils sont impressionnés par quelqu'un : *« Imagine le sous sa douche, aux toilettes… on est tous pareil ! »*.
- **Relativiser, relativiser, relativiser :** votre vie, votre réputation et celle de votre structure dépend-t-elle vraiment de cette situation ? Que va-t-il se passer en cas d'échec de la médiation ? Est-ce si grave ?
- **Connaître ses points sensibles et accepter une vision nuancée de soi :** accepter ses limites permet de garder une juste mesure et de réprimer l'orgueil, ainsi que nous y invite ce proverbe arabe : *« Ne te fais pas si grand, tu n'es pas si petit »*.

B. Les 4 registres du questionnement

Nombreux sont ceux qui commencent par argumenter, parlent en « disque rayé », avec l'espoir de convaincre. Pour se comprendre mutuellement, le médiateur sait qu'il est d'abord plus efficace de questionner, de reconnaître puis seulement d'argumenter. « Pour remplir une tasse, il faut commencer par la vider » dit un proverbe. En effet, **le sens du dialogue efficace consiste à écouter avant de parler.**

Pour autant, la question peut être une torture selon la manière dont on s'y prend. C'est pourquoi, le médiateur aura à cœur d'éviter :

- les questions infantilisantes ou sommaires : *Ne pourriez-vous pas vous montrer conciliant, faire un effort ?* ;
- les questions orientées : Ne pensez-vous pas... ? Ne faudrait-il pas... ? ;
- les questions complexes : adapter le niveau de langage à ses interlocuteurs ;
- plusieurs questions à la fois : cela crée de la confusion.

Les bonnes questions interviennent en lien avec les propos entendus pour guider la réflexion, préciser les attentes voire orienter sur des solutions. Le médiateur navigue entre quatre registres de questionnement sans jamais oublier que **la moitié du pouvoir d'une question réside dans le silence qui la suit :**

- Les questions découvertes / ouvertes : QQCOQP

Ces questions permettent de recueillir l'essentiel des informations.

- QUI ? : *Qui est concerné par cette situation ?*
- QUOI ? : *De quoi s'agit-il ? Quel est le problème ?*
- COMMENT ? : *Comment voyez-vous la situation ? Comment ça a évolué ?*
- OU ? : *Où cela se passe-t-il ? Où ça a démarré ?*
- QUAND ? : *Quand est-ce que ça s'est produit ? Quand vous en êtes-vous rendu compte ?*
- POUR QUOI ? *Pour quelles raisons ? Quelle était l'intention, l'objectif poursuivi ?*

- Les questions d'approfondissement

Par une demande de précision : les réponses aux questions précédentes méritent souvent d'être clarifiées ou quantifiées à l'aide du POURQUOI ? et du COMBIEN ?

- *Pourquoi ces personnes sont-elles concernées ? Combien de personnes sont impliquées ?*
- *Pourquoi à cet endroit ? A combien d'endroits l'avez-vous repéré ?*
- *Pourquoi à ce moment là ? Combien de fois cela s'est-il produit ?*

Par une relance : il suffit de reprendre un ou quelques mots dits par l'autre et de les lui renvoyer en miroir - soit sur un simple ton interrogatif - soit en ajoutant une demande de précisions.

- *Il faudrait plus de moyens... ? Cela n'a pas été facile... ?*
- *En quoi plus de moyens ? Qu'est-ce qui n'était pas facile ?*
- *Qu'entendez-vous par là ? C'est-à-dire ?*

POURQUOI ÉCOUTER ?[13]

POUR SOI : s'informer, comprendre, apprendre, mieux argumenter…

POUR L'AUTRE : le mettre à l'aise, l'aider à clarifier sa pensée, se libérer, le respecter…

POUR LA RELATION : dialoguer, échanger, permettre à une relation de se construire, trouver ensemble une solution à un problème…

Les questions hypothèses / fermées ou à choix multiples

Si l'interlocuteur a du mal à s'exprimer spontanément ou à répondre, les questions hypothèses lui offriront un appui pour formuler ce qu'il pense.

- *Je vous sens contrarié, est-ce que vous souhaitez en parler ?*
- *Vous refusez pour un problème de budget, parce que vous n'avez pas eu suffisamment d'explication.... ?*
- *Par inacceptable, vous parlez de la manière dont on s'est adressé à vous ou de la proposition qui est faite ?*

Les questions de validation

Ces questions permettent de valider chaque avancée dans la médiation.

- *Est-ce bien cela ? Etes-vous d'accord ? Son explication vous convient-elle ?*
- *A partir de ce que vous avez dit, souhaitez-vous tenter cette démarche ?*

UNE DÉMONSTRATION DE LA PUISSANCE DU QUESTIONNEMENT PAR L'ABSURDE[14] :

Un policier (P) interpelle un automobiliste (A) pour un contrôle de routine :

P : *« Bonjour Monsieur, Police Nationale, veuillez nous présenter les papiers du véhicule s'il vous plaît »*

A : *« Bonjour Monsieur, vous souhaitez contrôler mes papiers parce que vous êtes policier ? »*

P : *« Tout à fait Monsieur »*

A : *« Sauf votre respect Monsieur, je dois croire que vous êtes policier parce que vous avez un uniforme ? »*

P : *« Ben oui »*

A : *« Pardonnez-moi Monsieur, on n'est jamais trop prudent, mais qu'est-ce qui me prouve que ce n'est pas une tenue de location ? »*

P : *« Ben mes papiers justement, veuillez présenter les vôtres s'il vous plaît »*

A : *« Pardonnez-moi d'être insistant mais avec tous les contrôles que vous réalisez, j'imagine que vous êtes déjà tombés sur des faux papiers ? ».*

P : *« Ah ne m'en parlez pas mon brave monsieur, c'est effarant »*

A : *« M'autorisez-vous une dernière question, Monsieur l'Agent ? »*

P : *« C'est la dernière, je n'ai pas que ça à faire »*

A : *« A supposer que vous me présentiez vos papiers, qu'est-ce qui me prouve que ce ne sont pas de faux papiers ? »*

Et c'est ainsi que l'automobiliste raccompagna le policier au commissariat en s'exclamant : *« J'ai interpelé cet individu sur la voie publique que je vous amène pour une vérification d'identité ! »*

C. Les 4 niveaux de la reconnaissance[15]

Lorsque le médiateur restitue ce qu'il a compris de la parole de l'autre, il peut se montrer sincère et bienveillant sans être d'accord. La reconnaissance se joue sur quatre niveaux d'intensité croissante :

- **Niveau 1 : L'accusé de réception**.
  Il ne suffit pas de dire *« je comprends, j'entends bien »*, il faut reformuler fidèlement ce qui a été dit. La reconnaissance confère le sentiment d'exister, d'avoir sa propre réalité. Plus elle arrive tôt, plus elle est efficace. Le médiateur valide ainsi sa compréhension et en offre l'assurance à l'autre. Ce travail privilégie la concision et nécessite d'adapter son langage à son interlocuteur (repérage des mots clés).
- **Niveau 2 : L'empathie**.
  Le médiateur fait souvent « éponge » avec les souffrances qu'expriment ses interlocuteurs. C'est l'occasion d'exprimer des regrets, d'être désolé pour ce qui arrive à l'autre. Il s'agit de faire preuve d'humanité[16], tout le *« contraire de la cruauté, qui se réjouit de la souffrance d'autrui, et de l'égoïsme, qui ne s'en soucie pas. »*. A ne pas confondre avec la pitié qui *« s'éprouve de haut en bas »* et contient une part de mépris tandis que l'empathie s'éprouve d'égal à égal avec respect.
- **Niveau 3 : Les excuses**.
  Même si telle n'était pas notre intention, il n'est pas rare que l'impact de nos actes soit involontairement négatif du fait des répercussions ou de leur mauvaise interprétation. Présenter des excuses ne signifie pas perdre la face ou céder mais assumer ses responsabilités. Dans la mesure où les torts sont le plus souvent partagés, lorsqu'il y a présentation d'excuses, la réciprocité s'enclenche généralement dans le camp d'en face. *« Les excuses sont la « super glue » de la vie »*, dit Lynn Johnston, *« elles peuvent presque tout réparer »*.
- **Niveau 4 : Le pardon**.
  L'erreur est excusable mais dès lors qu'il y a eu volonté de nuire, seul le registre du pardon permet de panser les plaies causées par méchanceté. Pardonner ne signifie[17] pas *« effacer, pardonner n'est pas oublier. C'est cesser de haïr »*. Tous ces sentiments sont lourds à porter et le pardon offre le choix de s'en libérer. Il faut bien souvent que l'auteur demande pardon, qu'il reconnaisse sa culpabilité pour que la victime accorde son pardon.

L'ESSENTIEL

La plus grande violence que l'on puisse infliger à un individu consiste à lui refuser toute forme de reconnaissance. Elle est tellement importante, assimilable au « besoin de respirer », qu'il est préférable d'être reconnu négativement que d'être ignoré.

Ces quatre niveaux de reconnaissance sont complémentaires et graduels : il faut souvent exprimer de l'empathie avant d'accorder son pardon par exemple ou manifester sa compréhension avant de présenter ses excuses. Cela dépend de l'importance de ce que l'on souhaite réparer. Ce processus peut aussi s'accompagner d'un geste symbolique (se déplacer chez l'autre, y consacrer du temps, se donner une poignée de main, venir avec un petit cadeau…) pour manifester sa volonté d'aller vers l'apaisement.

Exemples dans les transports	Réponses type de reconnaissance
« Ce que je vous demande, ce n'est pas pour moi, c'est pour mon petit fils. On m'a juste dit qu'il y avait des réductions ! Mais moi j'ai rien compris à ce qu'il m'a dit. »	*Vous souhaitez que je vous informe sur les réductions en matière de cartes de transport pour votre petit fils, c'est bien ça ?* *Ensuite viendra le questionnement : âge, adresse, étudiant ou non, boursier ou non…*
« C'est un scandale, ça fait une demi heure que je suis bloqué. A aucun moment on ne nous a informé de quoi que ce soit ! »	*Ce retard vous contrarie. Je regrette qu'aucune information ne vous ait été transmise. Souhaitez-vous que je vous donne les raisons de ce retard et que je voie ensuite avec vous les différents moyens de vous rendre à destination ?*
« C'est bien vous que j'ai vu tout à l'heure ? Vous vous êtes trompé et m'avez envoyé dans le mauvais service ! »	*Monsieur, je vous prie de bien vouloir accepter mes excuses. J'ai dû mal cerner votre demande. Voulez-vous me repréciser votre besoin afin que je vous oriente vers le service compétent ?*
Suite à des insultes, un jeune se retrouve en discussion avec le médiateur une fois qu'il a quitté son groupe.	*Tu sais ce que tu m'as dit l'autre fois, ça m'a mis les nerfs. Je veux bien passer là-dessus. Faut plus que ça se reproduise, on est d'accord ?*

LE POINT SUR LES EXCUSES (2 CONDITIONS) :

- Elles sont proposées (*« Je te prie de bien vouloir m'excuser… »* ; *« Pour tel comportement… je vous présente mes excuses… les acceptez-vous ? »*) et non imposées (*« Je m'excuse, n'en parlons plus »*). L'interlocuteur peut refuser les excuses s'il considère par exemple qu'il y a un manque de sincérité ;
- Elles sont présentées de manière inconditionnelle. Il est essentiel de ne pas glisser un « MAIS » au milieu des excuses ou d'englober dans ses excuses la contribution de l'autre au problème. (*« OK, je te présente mes excuses mais c'est quand même toi qui m'a provoqué »* ; *« On a qu'à dire un point partout, la balle au centre »*).

D. Les 4 exigences de la transmission

Si le médiateur a une bouche et deux oreilles c'est qu'il écoute deux fois plus (questionner et reconnaître) qu'il ne parle (transmettre). Délivrer un message regroupe à la fois le fait d'informer et le fait d'argumenter. Il s'agit de donner son point de vue, d'inciter à l'action, de décliner une offre, d'aborder un sujet qui fâche, d'éclairer un habitant sur ses droits et ses obligations…
Chercher à comprendre et chercher à convaincre sont les deux faces d'une même médaille. La transmission ne sera réellement percutante qu'à partir du moment où elle s'adapte à son interlocuteur et répond à 4 exigences[18] :

- **La crédibilité** du discours par l'utilisation d'éléments factuels, de témoignages ou de preuves tangibles. Le médiateur évitera l'emploi de mots à connotations négatives (exprimant par exemple l'inaptitude), de référents ambigus (les vieux, les immigrés…) ou encore d'adverbes imprécis (trop, pas assez, souvent…).

- **La cohérence** du discours par l'absence de contradiction des arguments entre eux. Nos interlocuteurs sont particulièrement à l'affût des propos insolites ou désordonnés du discours. D'où les dangers du bluff ou de la mauvaise foi.

- **La consistance** des propos par la continuité et la prévisibilité des arguments utilisés. Par exemple, Nelson Mandela, leader de l'ANC, s'en tint toujours au même discours pendant ses vingt-sept années de captivité et battit le gouvernement[19] *« par KO les mains liées dans le dos »*.

- **La congruence** du discours par le fait de conformer ses discours à ses actes. Cela amène l'autre à reproduire la même attitude. En effet, quoi de plus difficile par exemple pour celui qui arrive en retard de demander que la réunion se finisse à l'heure ?

LE POINT SUR LA COMMUNICATION FACE À UN GROUPE :

Plus il y a d'acteurs, plus cela rend la médiation difficile. Un jeune qui fait le caïd face à son groupe pour s'affirmer n'hésite pas à essayer de faire perdre la face. Il est parfois même recommandé de différer sa médiation pour la réaliser avec les membres du collectif pris chacun de manière isolée.

La connaissance du terrain et des populations fait que bien souvent les personnes concernées acceptent de se détacher du groupe à l'invitation du médiateur. A défaut, certains médiateurs s'adressent par exemple au leader d'opinion, et tout en lui parlant, se déplacent lentement à l'écart du groupe. En général l'interlocuteur ne se rend pas compte qu'il suit le médiateur, dans la mesure où il est pris dans la conversation.

Entraînement :
le choix des mots, le sens de la formule

En face de chaque exemple donné dans la colonne de gauche, essayez de retrouver par vous-même la manière dont un médiateur s'exprimerait. Les propositions faites dans la colonne de droite sont tirées d'analyses de pratiques[20] :

Plutôt que :	Le médiateur préfère :
1) D'utiliser l'impératifs : *Allez y, faîtes ceci …*	L'usage du conditionnel : *Pourriez-vous, auriez-vous l'amabilité… ?*
2) De donner des ordres : *Vous devez faire attention, il faut…*	Expliquer les contraintes : *Pour le confort et le bien-être de chacun, nous menons ces actions de sensibilisation auprès de tous les habitants.*
3) D'affirmer ses certitudes : *Vous saviez, vous avez fait exprès…*	Accorder le bénéfice du doute : *Vous n'êtes peut-être pas au courant…*
4) Les mots qui minimisent : *Un petit renseignement, un léger problème…*	Appeler un chat un chat : *Un renseignement, un problème…*
5) De banaliser les évènements : *Un petit renseignement, un léger problème…*	Accueillir chacun dans sa singularité : *Chaque situation est particulière et je suis à votre écoute pour en savoir plus.*
6) Les expressions qui noircissent le tableau : *C'est la catastrophe, c'est trop tard…*	Les expressions qui laissent l'espoir : *On va tout tenter pour vous sortir de là…*
7) De s'engager sur un résultat : *Ça va être vite réglé, il ne vous arrivera rien…*	Souscrire une obligation de moyens : *Nous allons tout mettre en œuvre, je reviens vers vous pour vous tenir au courant…*
8) Les termes imprécis : *Peut-être, pas assez, faut voir…*	La clarté et la reconnaissance de ses limites : *Ça je sais, ça se passe comme ça... Par contre sur ce point, je vais me renseigner…*
9) Les jugements sur les faits : *Vous êtes toujours en retard…*	L'observation factuelle : *Nous avions RDV à 14h00, il est 14h30. Que s'est-il passé ?*
10) Les jugements sur les personnes : *C'est un raciste*	L'expression du ressenti : *Je me suis senti discriminé*
11) Les jugements sur l'issue : *Il n'y a pas d'autre solution, je ne vois que ça à faire…*	Recadrer sur les enjeux et les solutions : *Qu'est ce qui est important pour vous ? Et si vous essayez ça ou ça…*
12) Les appels à la confiance : *Ayez confiance, ne vous inquiétez pas…*	Rappeler son cadre d'intervention : *J'interviens comme médiateur à la demande de… au sujet des problèmes de voisinage.*
13) Les mots parasites : *Euh, ben, bon, hein…*	Respecter les silences : *(…)*
14) Les menaces : *Si vous refusez, vous allez avoir des problèmes !*	Avertir des conséquences : *Qu'est-ce qui risque de se produire si vous poursuivez dans cette voie ?*

Partie II : L'analyse du discours

Ecouter avant de parler exige une grande disponibilité pour décrypter les différents niveaux d'un discours qui se gèrent différemment.

E. Au-delà des préjugés

Chacun procède par amalgame et généralisation afin d'appréhender la vie avec davantage de repères dans un monde complexe. Les préjugés sont inculqués dés l'enfance et il est illusoire de chercher à les supprimer. Cela nous conduit à favoriser un interlocuteur perçu comme faisant partie de notre groupe d'appartenance et à prendre davantage nos distances avec celui perçu comme différent.

Ces préjugés ont des effets pervers lorsqu'ils stigmatisent un individu pour son appartenance à un collectif donné. Si vous êtes jeune et résidant dans une banlieue par exemple, sans vous connaître, un Français[21] sur deux considérera que vous avez « des problèmes d'intégration au travail » et que vous supportez « moins bien l'autorité ». Le médiateur lutte quotidiennement contre ces discriminations afin d'éviter deux types d'attitudes extrêmement dangereuses :

- **L'endossement identitaire** consistant à se vêtir d'une identité élaborée par d'autres. Il y a intériorisation des images négatives renvoyées par les groupes dominants. Le médiateur s'emploie à réassurer ces publics dans leurs capacités et à lutter contre la résignation. Il prend en considération les individus au-delà de leurs appartenances, encourage les initiatives et facilite la constitution de réseaux d'entraide.
- **L'idéologie victimaire** consistant à rejeter toutes les valeurs associées au modèle dominant. Adopter le statut de victime permet de ne pas se sentir responsable de ses éventuels échecs et de se faire plaindre. Cela cimente certains groupes qui n'existent qu'en rébellion face à l'ordre établi et s'autorisent des débordements violents au nom des discriminations qu'ils dénoncent.

Pour y remédier, l'intermédiation culturelle facilite l'ouverture à l'altérité pour faire évoluer les mentalités de part et d'autre. Les préjugés ne sont que des opinions provisoires qui évoluent au travers de la confrontation à l'épreuve réelle des faits. Lorsque les idées reçues sont en contradiction avec une situation rencontrée, le sujet est placé en situation d'inconfort psychologique et tente de réduire cette incohérence en faisant évoluer son opinion. Seule[22] la *« coopération intergroupes (…) finira par diminuer la distance sociale entre les groupes, par modifier les attitudes et stéréotypes hostiles, réduisant par là les possibilités de conflits futurs entre les groupes »*.

4 ILLUSTRATIONS DE PRÉJUGÉS RÉPANDUS ET TENACES

Il y en a naturellement bien d'autres concernant le handicap, l'obésité, les SDF, les familles monoparentales, les homosexuels, l'école, la police… et d'une manière générale sur toutes les origines ethniques de notre vaste monde. Malgré leurs inexactitudes manifestes ainsi que les injustices sociales qu'ils contribuent à perpétuer, ces préjugés sont cumulatifs et largement véhiculés par les medias :

a) Les femmes : seuls 18 % des reportages[23] font référence à des femmes alors qu'elles représentent 50 % de l'humanité et ce essentiellement pour qu'elles témoignent en tant que victimes d'accidents ou de violence familiale. L'homme incarne dans les medias[24] « celui qui sait, qui a une parole d'autorité, qui fait le monde », alors que la femme « reste souvent invisible, ou alors apparait en ombre chinoise, comme passante, victime ou témoin de l'actualité mais rarement experte. Elle reste avant tout attachée à la sphère du foyer ».

b) **Les personnes âgées** sont stigmatisées[25] sur leur manque de souplesse, leur réticence au changement, leurs maladies chroniques, le fardeau qu'elles représentent pour leurs proches et la société, leur isolement et la baisse de leurs capacités… La vieillesse est de ce fait rarement montrée dans les médias souvent accusés à cet égard de « jeunisme ». Cela génère mise à l'écart et attitude condescendante face aux « petits vieux ».

c) **Les minorités ethniques :** la France a beau être un pays largement multiculturel, les médias en donnent une vision assez lisse et homogène, assimilant encore trop souvent les membres des minorités visibles comme des étrangers. L'effet est dévastateur notamment sur les enfants[26] qui associent généralement les personnages blancs aux critères de : *« richesse, bonne éducation, aptitude à commander, succès scolaire et intelligence »*, tandis que les personnages issus de l'immigration sont associés à : *« la criminalité, la pauvreté, la paresse et au fait d'agir de manière idiote »*.

d) **Les banlieues :** les expressions politiquement correctes dissimulent mal les préjugés attachés au *« quartier populaire, zone sensible, site prioritaire… »*, qu'il convient de *« reconquérir »* voire de *« nettoyer »*. La couverture médiatique donne une vision de *« zone de non-droit »* où le crime organisé rivalise avec l'intégrisme musulman, où il ne fait pas bon traîner dans les rues après 11h du matin, heure à laquelle les « bandes de jeunes » se réveillent après avoir dealé toute la nuit dans les porches d'immeuble en écoutant du rap.

F. Les faits

Pour le médiateur, il n'y a pas une vérité mais plusieurs et elles peuvent coexister[27] : *« Ce qui probablement fausse tout dans la vie, c'est qu'on est convaincu qu'on dit la vérité parce qu'on dit ce qu'on pense »*. Or ce que l'on pense est soumis à différents biais de perceptions entre ce qu'il nous est permis d'observer, la manière dont on interprète les choses et les déductions qu'on en fait comme l'illustre le schéma[28] page suivante.

Chacun privilégie dans son observation, parfois de manière inconsciente, les informations dites « consonantes », c'est-à-dire qui viennent renforcer ses croyances, ses besoins, ses valeurs... Ces différentes perceptions vont être analysées en référence à une culture et une expérience propre à un individu. Et comme l'exprime très bien ce proverbe italien : *« Qui traduit, trahit »*. C'est pourquoi, il n'est pas rare d'aboutir à des perceptions radicalement différentes ou de réaliser une interprétation erronée. Ainsi, le regard inquiet d'une victime a pu être perçu comme provocateur par son agresseur.

Dans l'écoute, le médiateur s'efforce de suspendre ses suppositions pour s'ouvrir à la réalité de l'autre. A travers son questionnement, il aide son interlocuteur à revenir aux données factuelles qui lui ont permis de tirer ses conclusions :

- *Pouvez-vous nous donner un exemple précis ? Que s'est-il passé exactement ?*
- *Peux-tu me décrire précisément comment c'est arrivé ?*

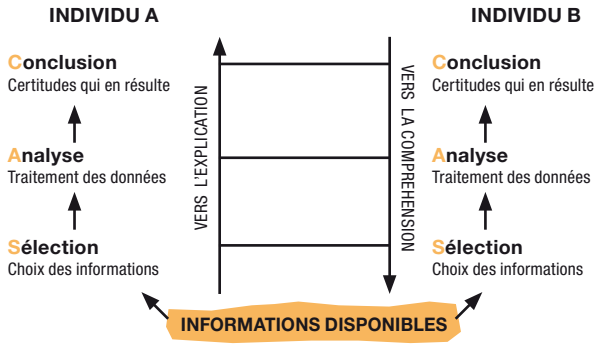
Dans la parole, le médiateur cherche à décrire factuellement ce qui a été observé et les effets concrets sur lui, avec toutes les réserves liées à une possible erreur d'interprétation : *« Je peux me tromper mais quand je vous ai vu avancer vers moi, j'ai cru que vous vouliez me parler »*. Ce que le médiateur voit, entend, imagine et ce dont il se souvient ne doivent jamais être avancés comme des certitudes.

LE POINT SUR L'EMPRISE DE L'ALCOOL OU DE TOXIQUES :

Le médiateur est particulièrement exposé à ce fléau du fait de ses rencontres quotidiennes avec des personnes en souffrance ou déshérence sur l'espace public. Les propriétés de ces substances ont une influence manifeste sur le comportement et provoquent des altérations du sens critique (notion de ce qui est bien ou mal).

La médiation est de ce fait parfois rendue impossible tant que la personne n'a pas retrouvé un état minimum de conscience. S'affranchir de telles addictions peut rarement se faire sans aide mais ne peut non plus se faire sans la volonté des intéressés, ce qui renvoie bien souvent au médiateur un sentiment d'impuissance.

Pourquoi les données factuelles sont mises à « SAC » ?



Comment amorcer les sujets sensibles ?

Le médiateur est amené à devoir aborder des sujets qui peuvent facilement déraper tels que le rappel des règles du jeu et de la vie en société, des problèmes liés à l'éducation des enfants... Le plus délicat reste l'entame car elle conditionne la suite des échanges. Prenons l'exemple d'un médiateur dans les transports, sensé rappeler à un usager qu'il est interdit de fumer sur un quai. Selon le style adopté, 5 approches se distinguent :

Approche fuyante	Approche douce	Approche compromis	Approche autoritaire
S'installer ostensiblement près du fumeur pour manifester la gêne	*« Bonjour Monsieur. Je peux vous parler un moment ? N'avez-vous rien remarqué ? »*	*« Bonjour Monsieur. A l'arrivée du métro, pourrez-vous avoir l'amabilité d'éteindre votre cigarette ? »*	*« Monsieur, il est interdit de fumer ici. Veuillez éteindre votre cigarette. »*
Réponses possibles de l'interlocuteurs			
Ignorer le médiateur, se déplacer de quelques mètres.	*« Ben non, je suis occupé ! »*	*« Ça dépend de ce qu'il me restera à fumer. »*	*« Je fais ce que je veux. Mets moi une amende ! »*
Une approche souple et cadrée			
« Bonjour Monsieur. Je vois que vous avez envie de fumer et je vous invite à vous rendre sur les zones fumeurs réservées en extérieur pour le confort des voyageurs. Bonne journée. »			

En soulignant simplement les origines du désaccord (envie de fumer/confort des voyageurs), dés lors qu'il n'y a pas de reproches formulés, votre interlocuteur pourra éviter les réactions classiques de défense. Il est même possible de se mettre d'accord sur le désaccord en pointant la différence de perception : *« On a une différence d'interprétation du règlement. Pour vous, l'interdiction de fumer ne s'applique pas sur un quai non couvert alors que pour moi elle s'applique à toute l'enceinte de la gare dont ce quai fait partie »*. Tout l'enjeu de l'exercice consiste à manifester son point de vue, voire son désaccord avec autrui dans le respect mutuel pour ouvrir le dialogue.

G. Les sentiments

Les émotions sont indispensables pour éprouver la vie et nourrir nos relations. Les sensations qu'elles procurent influencent nos comportements. Leurs manifestations sont d'une grande utilité pour nous signaler le degré de satisfaction de nos valeurs et besoins. Elles **nous aident à nous comprendre nous-mêmes et entre nous**. Chaque émotion a son utilité : la peur signale le danger, la joie donne des ailes, la tristesse questionne ce qui nous manque…
Pourtant, cette capacité à mesurer et exprimer combien nous sommes atteints par les choses, est parfois perçue comme une forme de faiblesse ou d'indécence. Il en résulte deux attitudes fortement déconseillées :

- **Le mutisme :** nombreux sont ceux qui, depuis la petite enfance, ont appris à mettre un couvercle sur leurs émotions : *« Ne pleure pas, t'es un homme ! »* ou encore *« C'est pas beau de se mettre en colère chez une fille ! »*. Faire taire ses émotions, c'est les diriger contre soi et elles finissent toujours par revenir à la charge avec d'autant plus d'intensité. Chacun peut stocker ses contrariétés jusqu'au moment où la plus petite goutte d'eau fera déborder le vase souvent de manière explosive.

- **L'opinion :** il s'agit cette fois de diriger ses émotions contre l'autre, en exprimant non pas ce que l'on ressent mais ce que l'on pense de l'autre : « tu es chiant »… Face à ce « TU » qui accuse et « tue » la relation, l'autre aura tôt fait de vous en rejeter la faute et de riposter. Cela défoule, mais personne ne sera en mesure d'identifier la véritable émotion sous-jacente. L'escalade conflictuelle qui en résulte, conduit tout droit à l'agressivité et à la violence.

Une troisième voie existe, celle dite du **message « JE »** consistant à identifier et exprimer le sentiment avant qu'il nous submerge. Pour y parvenir, il faut prendre le temps de se concentrer sur ce que l'on éprouve précisément avant de le verbaliser : *« Je me sens agacé, angoissé, blessé, contrarié, démuni, désespéré, déstabilisé, énervé, frustré, inquiet, mal à l'aise, mécontent, triste, vexé… »*. Ne pas faire état de cette vulnérabilité, c'est se priver d'une explication franche avec l'autre, l'inciter à continuer car il se peut qu'il ne mesure pas les conséquences de ses actes, ou encore risquer une altercation violente quand la charge émotionnelle sera trop importante.

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE[29] C'EST :

« l'habileté à percevoir et exprimer ses émotions, à comprendre et à raisonner avec ses émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres »

Entraînement :
reconnaître et faire exprimer le ressenti

En plus de s'exprimer verbalement, les émotions s'expriment viscéralement : jambes coupées, palpitations, sueurs, douleur abdominale, diarrhée, maux de tête, ulcère… En face de chaque sensation décrite dans le tableau, retrouvez le sentiment correspondant[30] :

Exemples de sensations	Emotion associée
1) Avoir le cœur qui bat très vite et la sensation de chaleur. Afflux du sang dans les mains, froncement de sourcils et tension dans la mâchoire.	
2) Avoir le cœur qui bat vite et la température de la peau qui baisse. Afflux du sang dans les jambes, bouche sèche et pâleur du visage.	
3) Avoir le cœur qui ralentit et une sensation désagréable au niveau du diaphragme. Plissement du nez et nausée.	
4) Avoir le cœur qui bat lentement. Respiration ample et chaleur dans la poitrine.	
5) Sentir une baisse du tonus et un serrement au niveau de la poitrine. Gorge serrée et crispation des membres.	
6) Sentir son corps détendu comme sur un petit nuage. Mains chaudes et rosissement du visage.	

Réponses : 1) colère, 2) peur, 3) dégoût, 4) joie, 5) tristesse, 6) amour

Face à un événement, chacun peut ressentir des émotions différentes. Le médiateur, tel l'œnologue qui développe son « nez » pour retrouver les arômes contenus dans un vin, développe une sensibilité particulière pour reconnaître la gamme complexe des émotions. Il maîtrise 3 leviers pour faciliter l'expression des ressentis :

- L'utilisation de questions ouvertes - découvertes : *Comment avez-vous vécu cette situation ? Qu'avez-vous ressenti à ce moment là ? Qu'est-ce que ça t'a fait d'apprendre ça ?*
- La formulation d'hypothèses - de suggestions : *Je peux me tromper mais je vous sens contrarié ? Cela vous a touché, déçu, surpris... ? Je sens de l'amertume dans ce que tu me dis ?*
- Faire ce que l'on demande à l'autre - jouer sur les effets miroirs en exprimant soi-même son propre ressenti pour amener l'autre à suivre la même voie.

Lors de l'AG d'une association de médiation sociale, un élu interpelle un médiateur : *« Pourriez-vous décrire votre métier en 3 mots ? ».*
Le médiateur se lève et répond : *« Je suis déballonneur »,* puis se rassoit.
L'élu : *« 3 mots, c'est une expression ! Ça veut dire quoi déballonneur ? ».*
Le médiateur : *« C'est pas compliqué. Dans les relations de voisinage, les gens stockent leurs sentiments jusqu'au ressentiment. A un certain stade, ils ne peuvent plus se parler sans que ça dégénère. Alors moi, je fais la navette de l'un à l'autre pour les aider à vider leur sac. Quand les émotions sont purgées, ils sont à nouveau accessibles à la raison lors d'une rencontre ».*

H. Les enjeux

La manière dont on répond aux enjeux génère les sentiments (frustration, bien-être…). Si ces deux niveaux du discours sont étroitement mêlés, ils nécessitent des réponses différentes : les sentiments doivent être reconnus ; les enjeux doivent être satisfaits par des solutions. Derrière n'importe quelle sollicitation, il y a des enjeux que le médiateur cherche à identifier avant d'y répondre. Les enjeux se définissent littéralement par la mise en jeu, ce que l'on peut gagner ou perdre dans un échange. Ils recoupent à la fois les notions de besoins et de valeurs :

- **Les valeurs** permettent à chacun de distinguer le bien du mal (code moral), le juste de l'arbitraire (code social) et le beau du laid (code esthétique). Ces valeurs sont forgées selon l'histoire personnelle et collective de chacun.
- **Les besoins** poussent à accomplir des actes pour combler la sensation de manque lié à leur privation (besoin d'estime des autres, d'autonomie, de se sentir utile, de se sentir en sécurité, en confiance, de gagner sa vie, de se reposer…).

Pour le médiateur, se recentrer sur ses propres enjeux, permet d'expliquer les raisons d'un refus ou de faire plus facilement accepter une demande : *« Je vais vous dire pourquoi je ne peux malheureusement pas accéder à votre demande »*. Faire ce que l'on demande à l'autre en dévoilant soi-même progressivement ses enjeux, amène souvent l'autre à faire la même chose et à motiver davantage sa demande.
Pour l'autre, la difficulté réside dans la grande confusion qui existe entre sa demande et ses enjeux (cf. schéma page suivante). Si la proposition réalisée ne satisfait pas les enjeux de l'autre, elle sera naturellement rejetée. Pourtant certains persistent de bonne foi dans leur demande car ils n'envisagent pas d'autres solutions et cela tourne assez vite en guerre de position. Le médiateur s'emploie à questionner l'autre sur ses besoins et à élargir les pistes de solutions permettant de les satisfaire :

Par l'utilisation de questions ouvertes :

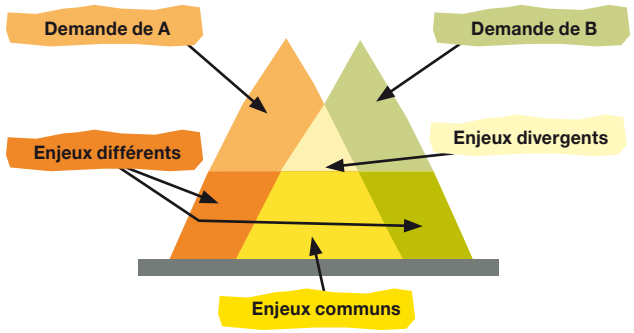
Sur les enjeux	Sur les solutions
Qu'est-ce qui te gêne dans cette proposition ? Que crains-tu de perdre ? De quoi avez-vous fondamentalement besoin ?	*Quelles solutions seraient en mesure de vous satisfaire ? Si tout était possible, que feriez vous ?*

Par la formulation d'hypothèses :

Sur les enjeux	Sur les solutions
Qu'est-ce qui te gêne dans cette proposition ? Que crains-tu de perdre ? De quoi avez-vous fondamentalement besoin ?	*Et si vous tentiez de… Avez-vous essayé de vous adresser à… Qui d'autre pourrait t'aider ?*

Rechercher les enjeux derrière les demandes exprimées :

Le médiateur ne se contente pas de ce que les gens veulent (demande) mais cherche à comprendre pourquoi ils le veulent (enjeux). Le principe veut que personne ne cède sur ses enjeux réels. A partir de là, le médiateur saura distinguer trois types d'enjeux et les hiérarchisera pour définir les priorités de chacun :



- Les **enjeux différents** qui sont les plus nombreux et permettent de satisfaire chacun assez facilement car ils sont situés sur des registres de solution distincts.
  Dans le cadre d'une succession, il peut arriver qu'un des membres de la fratrie soit davantage porté sur les objets ayant une forte charge affective (crèche de Noël, albums photo…), un autre sur la dimension patrimoniale (valeur de la chaîne hi-fi, d'une vieille commode…).
- Les **enjeux communs**, source d'interdépendance qu'il convient de mettre en avant pour rappeler à chacun combien il est important de s'entendre.
  Un couple qui se sépare met fin à la relation conjugale mais doit maintenir la relation parentale dés lors qu'il y a des enfants.
- Les **enjeux divergents**, plus difficiles à satisfaire car il faudra partager la différence.
  Il ne reste qu'un fond de crème dessert dont tout le monde a autant envie pour les mêmes raisons.

LA QUESTION MIRACLE[31] :

« Supposons que ce soir, vous vous couchez comme d'habitude, et vous vous endormez. Pendant votre sommeil, le problème qui vous préoccupe est miraculeusement résolu. A votre réveil, qu'est-ce qui vous permettra de vous rendre compte que le problème a disparu ? A quoi les autres pourront le voir ? ».

Lorsque rien ne semble pouvoir satisfaire la personne, le médiateur cherche ainsi à l'orienter sur une représentation de la situation sans le problème, afin de lui restituer sa capacité à agir sur les évènements.

Notes

Chapitre 3

Gérer les conflits :

Compétences comportementales et relationnelles

Partie I : En temps réel

A. L'escalade conflictuelle

B. Les 5 étapes de la désescalade
- **E**valuer la situation
- **C**hercher à comprendre
- **R**ecadrer sur les enjeux et les solutions
- **A**vertir des conséquences
- **N**eutraliser les tentatives de déstabilisation

Partie II : En temps différé

C. L'invitation en médiation

D. Les 5 étapes de la médiation « navette » ou « table ronde »
- **A**ccueil
- **R**eprésentations de la réalité
- **C**ompréhension mutuelle
- **H**ypothèses de solution
- **E**ngagement

« Est démocratique un Etat qui ne se propose pas d'éliminer des conflits mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables »
Paul RICŒUR

Le conflit c'est la vie ! Pourtant, nombreux sont ceux qui ont une vision négative du conflit alors que c'est l'un des principaux moteurs de la réflexion, dans son sens étymologique de « choc », de « heurt » entre les idées. Le conflit permet de dire « ce qui ne va pas », de faire passer ses idées et peut être source d'améliorations et de changements positifs. Vouloir éliminer les conflits, c'est condamner chacun à se taire. En ce sens, **le médiateur qui participe à l'expression et à la régulation des conflits joue un rôle au cœur de la démocratie**.

Par ailleurs, si l'on considère que l'ignorance est l'une des plus grandes violences que l'on puisse faire à un individu, il n'est pas étonnant d'observer que de nombreux conflits surviennent juste pour rappeler à l'autre son existence. A défaut d'exister pour l'autre, une reconnaissance négative vaut parfois mieux que rien. Quand on fait appel à un médiateur, ce n'est donc pas le conflit qui pose problème, c'est surtout la méthode employée pour le gérer. Une mauvaise gestion de conflit peut en effet conduire à de l'agressivité et de la violence. Dans le référentiel métier de la médiation sociale, on distingue classiquement la gestion des conflits en temps réel et en temps différé dont les modes opératoires s'enrichissent l'un l'autre au delà de leurs différences.

Gérer les conflits :

Compétences comportementales et relationnelles

LES QUESTIONS CLÉS :

- *Qu'est-ce qu'un conflit ?*
- *Qu'est-ce que l'escalade conflictuelle ?*
- *Comment en sortir ?*
- *Comment neutraliser les comportements nuisibles ?*
- *Qu'est-ce qu'une médiation « navette » ou « table-ronde » ?*
- *Quelles sont les étapes à respecter ?*
- *Comment faire accepter une médiation ?*

Partie I : Gérer les conflits en temps réel

Tous les éléments du chapitre dédié à la communication doivent être ici plus que jamais mobilisés qu'il s'agisse de conflits gérés « à chaud » sur les espaces ouverts au public ou de conflits gérés « à froid » sur sollicitation d'un habitant ou d'un partenaire. Dans tous les cas, la connaissance de ces différents outils permettra au médiateur de ne pas se départir de sa posture de tiers.

A. L'escalade conflictuelle

L'escalade est constituée de 4 paliers dont la montée fait gagner le conflit en intensité :

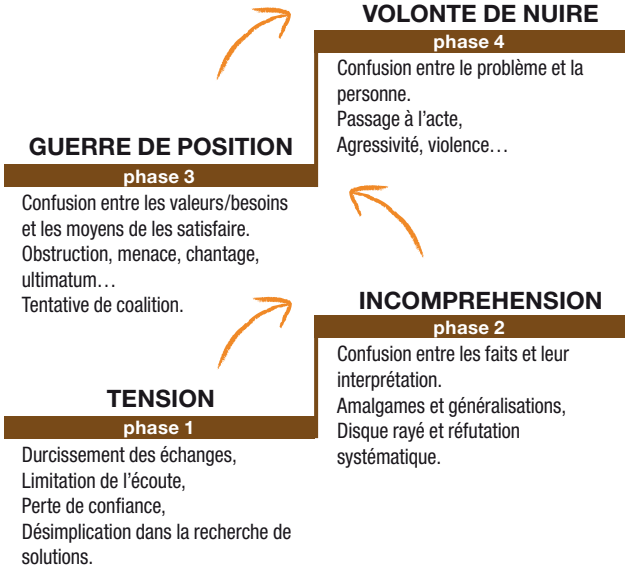
- **I, la tension : le conflit naît lorsqu'un individu perçoit que son interlocuteur l'a empêché ou risque de l'empêcher de satisfaire ses enjeux.** Cette situation est le plus souvent réglée par la recherche d'une solution qui convienne à chacun. Mais le refus de négocier ou l'incapacité à se mettre d'accord peut conduire rapidement à un durcissement des échanges : *« Mais qu'est-ce qu'il veut à la fin ! »*. Le problème évolue en malentendu.

- **II, l'incompréhension : le conflit atteint le stade où les protagonistes se refusent ou ne parviennent pas à se comprendre** (même s'ils ont le sentiment contraire). Les échanges deviennent polémiques car chacun projette l'ensemble des torts sur l'autre, perd le sens de la nuance et ne fait que répéter ses perceptions partisanes. L'absence de reconnaissance de la réalité de l'autre amène chacun à camper sur ses positions : *« Ça ne sert à rien de discuter »*.

- **III, la guerre de position : le conflit entre au stade du rapport de force avec pour seul but de contraindre l'autre à céder.** Il y a confusion entre les enjeux de chacun et le moyen unique envisagé pour les satisfaire. L'incompréhension se double d'un désaccord sur le choix de la décision *« à prendre ou à laisser »*. Le conflit prend de l'ampleur par les tentatives de blocage, d'affrontement direct et les tentatives de coalitions auprès de gens restés jusque là en dehors du conflit : *« Tu es avec moi ou avec lui ? »*.

- **IV, la volonté de nuire : le conflit arrive au stade ultime de la violence quand il s'agit de faire perdre la face voire d'anéantir son adversaire.** Après les menaces, il y a le passage à l'acte avec d'abord des atteintes à l'intégrité psychique (moqueries, injures…) puis physique (crachats, coups…). L'autre n'est plus considéré comme un semblable. Il y a confusion totale entre le problème et la personne : *« C'est lui le problème »*. Les causes du conflit sont perdues de vue pour une focalisation sur les effets du conflit, ses dommages collatéraux.

SCHÉMA DE L'ESCALADE CONFLICTUELLE



Le conflit évolue de manière :
+ ou – latente, + ou – manifeste, + ou - ouverte, + ou - destructrice.

Les 4 marches de l'escalade conflictuelle montrent à quel point il importe d'intervenir de manière préventive, de crever l'abcès dès l'apparition des premières tensions. Cela implique parfois de passer du conflit latent au conflit manifeste voire ouvert, pour amener son interlocuteur à s'expliquer.
Ce schéma illustre **qu'il n'y a pas de « petits » conflits**, tout dépend non seulement de l'importance des enjeux mais aussi et surtout du stade atteint au niveau de l'escalade conflictuelle. Une enquête réalisée sur Angoulême[32] auprès des habitants ayant eu recours au service de médiateurs sociaux dans des conflits de voisinage révèle que les conflits gérés à temps ont permis d'éviter un règlement de compte direct entre voisins dans 20 % des situations : *« Je me serais battu avec mes voisins… »* ; *« On en serait venu aux mains… »* ; *« Le conflit se serait certainement terminé à coup de fusil… »*.

L'ESSENTIEL

- Un conflit représente un danger ou une opportunité selon la manière dont il est géré.
- Il y a toujours des torts partagés dès lors que se produit l'escalade conflictuelle. Les marches ne se montent pas seul.

B. Les 5 étapes de la désescalade

La principale difficulté réside dans le fait que plus l'interlocuteur monte dans l'escalade conflictuelle, plus le médiateur doit s'impliquer et rester déterminé. Cette gestion de conflits en temps réel suit le même mode opératoire que le médiateur soit pris à partie directement ou qu'il intervienne entre au moins deux personnes en conflit dans un espace public.

La Méthode ECRAN®, destinée à protéger le médiateur d'une source de nuisance, en 5 étapes :

Evaluer la situation
Chercher à comprendre
Recadrer sur les enjeux et les solutions
Avertir des conséquences
Neutraliser les tentatives de déstabilisation

Evaluer la situation

Si le conflit implique plusieurs acteurs, l'analyse est d'autant plus complexe car chacun peut se situer à différentes marches de l'escalade. Ce diagnostic s'établit parfois de simples gestes ou regards, lorsque deux médiateurs sont à distance dans un bus par exemple. Il ne faut cependant pas négliger cette première étape qui doit faire l'objet d'une véritable concertation au sein du binôme de médiateur :

- **« Quelles sont les causes du conflit ? Combien de personnes sont impliquées ? »** Même si les effets d'un conflit peuvent être spectaculaires, il importe de se concentrer sur le(s) vrai(s) problème(s) l'ayant déclenché.
- **« Quel est le stade du conflit ? »** A la 4ème marche, en fonction du gabarit des protagonistes et des médiateurs, il peut y avoir nécessité d'une séparation physique des belligérants avant toute tentative de gestion efficace du conflit. Cependant lorsqu'il y a de « grands costauds », que cela a dégénéré en bagarre collective ou qu'il y a des armes, cela relève du travail des forces de l'ordre.
- **« Si l'on intervient, qui fait quoi ? »** Avant toute intervention, la répartition des rôles implique de définir qui prend la main sur la conduite de l'entretien et qui intervient en soutien. Dans certains contextes périlleux et lorsque c'est techniquement possible, il convient de passer un appel téléphonique ou talkie préalable et à distance pour que les renforts puissent se mobiliser si cela dégénère.
- **« Si l'on n'intervient pas ou si ça ne marche pas, quel passage de relais ? »** C'est une question essentielle car ce n'est pas en situation d'échec que le médiateur se révèle le plus créatif pour s'en sortir.

L'ESSENTIEL

Intervenir dans un conflit sans s'être concertés peut mettre son ou ses collègue(s) en difficulté. La sécurité et l'efficacité passent par cette phase préalable d'évaluation de la situation.

Chercher à comprendre

Arriver avec la volonté de comprendre plutôt que celle de convaincre est la clé d'une démarche efficace. En effet, tout argument pourra servir de support à une riposte adverse et engagera le cycle de l'escalade conflictuelle. Le médiateur mobilisera plus que jamais ses deux outils fondamentaux : le questionnement et surtout la reconnaissance. Cela implique deux transformations majeures :

- **Pour soi**, le médiateur ne doit jamais en faire une affaire personnelle même quand il est directement pris à partie. Il convient de toujours garder à l'esprit la différence entre soi et son rôle de médiateur particulièrement exposé du fait de son contexte d'intervention. Idéalement, le médiateur atteint une certaine égalité d'humeur, il devient imperturbable du fait de son expérience et de son recul sur les situations qu'il traite.
- **Pour le ou les autre(s)**, le médiateur aborde la situation en cherchant à découvrir ce qui pousse l'autre à agir de la sorte. Il pose des questions en lien avec les propos entendus pour guider les personnes dans leurs réflexions, clarifier leurs perceptions de la situation et préciser leurs attentes. Lorsqu'un interlocuteur est sous l'emprise émotionnelle, le médiateur manifestera sa compréhension pour le ramener à la raison. Toute l'adresse consiste à reconnaître derrière l'attitude contenue ou explosive, le véritable vécu qui amène l'autre à en perdre parfois la maîtrise de soi.

LE POINT SUR LA NON ASSISTANCE À PERSONNE EN DANGER :

Nombreux sont ceux à avoir été confrontés au dilemme entre moi médiateur avec la possibilité de passer le relais, et moi citoyen avec la non assistance à personne en danger. Face à ce dilemme, le médiateur est rarement seul mais les autres citoyens présents sont en général saisis de torpeur : en premier lieu par peur qui conduit la majorité d'entre nous à se soumettre ou à fuir. En second lieu par ignorance de ce qu'il convient de faire. Dès lors, le problème vient du fait que tout le monde se regarde sans réagir et conforte ainsi chacun dans son choix de ne rien faire. D'où l'importance d'interpeller les gens dans les yeux en leur précisant ce qu'ils peuvent faire : *« Vous, Monsieur, aidez-moi »*.

Des médiateurs en danger face à un groupe ont pu ainsi être sauvés en faisant appel au sens civique des habitants qu'ils ont sollicités pour leur porter secours.

En cas de passage de relais vers les services compétents, les médiateurs veilleront à informer les citoyens présents des actions entreprises.

Recadrer sur les enjeux et les solutions

Si chercher à comprendre ne suffit pas, le médiateur reprend la main en recadrant la discussion. Il régule les échanges par sa maîtrise du questionnement. Le médiateur veille ainsi à discerner les véritables enjeux pour sortir des problèmes et s'orienter vers leur résolution.

- **Recadrer sur les véritables enjeux (Pourquoi ?)**

  Il a été montré au chapitre 2 que le concept d'enjeu est facile à comprendre sur le plan théorique mais parfois difficile à élucider sur le plan pratique. Pourtant, le médiateur n'aura de cesse de chercher à clarifier les enjeux sous-jacents, les valeurs et besoins, ce sur quoi ses interlocuteurs ne peuvent pas céder sans se sentir lésés. Ce d'autant qu'il y a toujours plusieurs enjeux et que cela demande au médiateur de la patience, un peu à la manière dont on ouvre des poupées russes. De nombreuses personnes pensent savoir avec certitude ce qu'elles veulent (demande, revendication) sans réellement savoir pourquoi elles le veulent (valeurs et besoins à satisfaire). Tant que l'autre refuse ou s'arc-boute sur sa demande, le médiateur peut se dire qu'un enjeu lui a échappé et il gagnera toujours à chercher, à creuser pour définir ce que son interlocuteur souhaite réellement.

- **Proposer des solutions (Et si ?) :**

  Une fois les enjeux identifiés, le médiateur a recourt à la créativité pour orienter les débats sur des propositions concrètes. Les protagonistes n'entrevoient souvent qu'une solution unique pour satisfaire leurs enjeux et se retrouvent face à face, dans un bras de fer où chacun cherche à faire plier l'autre. Il est pourtant facile d'élargir l'espace des possibles en réfléchissant à plusieurs : *« N'y a t il pas une autre solution que nous n'aurions pas envisagée ? »* ; *« Et si vous essayiez… »*…

  Il convient de séparer cette phase de recherche de solutions de celle de leur évaluation, afin que l'esprit critique ne détruise pas les idées dans l'œuf. Le médiateur s'interdit le « OUI MAIS » pour lui substituer le « OUI ET » qui stimule la créativité. La diversité de points de vue, de même que les idées les plus saugrenues sont encouragées. Les solutions seront évaluées et sélectionnées en fonction de leur faisabilité et de leur légitimité dans un deuxième temps.

L'ESSENTIEL

Face à une demande ou un refus, le bon réflexe consiste à recadrer sur les enjeux (Pourquoi ?) et proposer ensuite des solutions (Et si ?). Pour trouver des solutions, l'esprit créatif est bien plus puissant que l'esprit critique.

CAS PRATIQUE :

Dans une piscine municipale, un père accompagné de ses enfants, se dispute avec le maître nageur qui lui interdit l'accès aux bassins.

Les médiateurs : *« Bonjour Messieurs, nous sommes médiateurs, je vois qu'il y a un problème, de quoi s'agit-il ? »*

Le père : *« C'est lui, il veut pas me laisser entrer, j'ai payé mon billet. »*

Le maître nageur : *« C'est pas une raison, le port du short de bain est interdit. C'est pas hygiénique ! »*

Le père : *« Vous voyez, il me traite de malpropre en plus ! »*

Les médiateurs : *« Si vous avez l'impression qu'on vous interdit l'accès parce que vous n'êtes pas assez propre, je comprends que vous soyez en colère. Ce règlement intérieur n'est pas dirigé contre vous et s'applique à tous. Regardez autour de vous, tout le monde porte un maillot de bain. Cette mesure a été prise depuis qu'il a été constaté que ces shorts de bains sont parfois utilisés comme bermudas à l'extérieur de la piscine. Le maître nageur ne peut malheureusement pas faire d'exception pour vous, même avec un short impeccable ».*

Quand le père indique ne disposer que d'un short de bain, les médiateurs l'informe de la possibilité de louer un maillot. Devant son refus persistant, les médiateurs poursuivent leur recadrage sur ses enjeux : le père explique alors se méfier d'un maillot qui a déjà servi !

Les médiateurs le rassurent en lui montrant qu'après chaque location, les maillots de bain sont apportés au pressing. Le père sauve la face vis-à-vis des enfants en leur expliquant les vertus d'un règlement intérieur qui s'applique à tous à la différence de l'ordre autoritaire qui le visait en particulier. Le maître nageur a pu regagner sereinement son poste de surveillance.

Enjeux du maître nageur	Enjeux du père de famille
• S'assurer que règlement intérieur soit appliqué par tous • Faire respecter les mesures d'hygiène • Ne pas voir son autorité remise en question • Ne pas interrompre sa surveillance des bassins	• Passer un bon moment en famille • Accéder au service qu'il a payé • Ne pas perdre la face devant sa famille • Respecter son hygiène intime

LE POINT SUR LA RÉACTION DÉVALUATOIRE :

Lorsque le médiateur fait une proposition unique sans associer ses interlocuteurs à son élaboration, il a de bonnes chances d'être confronté à un rejet. D'où l'importance de rappeler à chacun qu'il est libre d'examiner ou non sa proposition et de les encourager à envisager d'autres pistes de solution. Trouver plusieurs solutions est toujours plus efficace car cela préserve le sentiment de liberté de chacun.

Avertir des conséquences :

Si le médiateur n'a pas le pouvoir de contraindre les personnes à négocier, il a le pouvoir de dire non : *« Non je n'accepte pas de réaliser une médiation dans ces conditions »* ou encore *« Je préfère mettre fin à la médiation plutôt que de poursuivre en l'absence de respect »*. Toutefois, avertir des conséquences d'un refus de négocier, renvoyer chacun à ses responsabilités, ne doit pas être confondu avec une menace :

- **Menace :** *« Fais ce que je te dis ou il va t'arriver des bricoles »*. La personne perd la face si elle renonce à son comportement et cela risque de dégénérer.

- **Avertissement :** *« Qu'est-ce qui va se passer si nous ne parvenons pas à nous mettre d'accord ? »*. Il s'agit simplement de mettre la personne face à la réalité, de la faire réfléchir aux conséquences de ses actes. Le but est de permettre à chacun de se conformer aux règles du jeu social en sauvant la face, même quand il est allé dans certaines extrémités.

Pourtant, certains médiateurs peinent encore à se détacher d'une obligation de résultats et vivent très mal le fait d'« échouer ». Or, il ne s'agit pas de leur territoire, de leur immeuble, de leur bus, de leur famille ou groupe de jeunes… et il importe de savoir mettre fin à une médiation, de décrocher sans en faire une affaire personnelle tout en laissant la porte ouverte à de futurs échanges. *« J'ai fait mon travail, je vous ai averti des conséquences, vous êtes maintenant libre d'accepter ou de refuser. Bonne journée ! »*. Dans les transports par exemple, les médiateurs font le rappel des règles tout en mettant en avant la citoyenneté, la gêne des autres. En cas d'échec, le PC sécurité intervient mais c'est rare que les médiateurs aient besoin d'y faire appel (à peine 3 % des interventions à Citéo sur Lille par exemple).

LE POINT SUR LA LÉGITIME DÉFENSE :

En cas d'agression physique caractérisée, le médiateur a l'autorisation légale de se défendre, à condition que les moyens de défense soient **proportionnels à la gravité de l'atteinte**. Cela implique également qu'il y n'y ait pas d'autre moyen de se soustraire au danger et que la riposte soit immédiate. C'est pourquoi, la légitime défense ne pourra pas être invoquée pour stopper un agresseur en fuite. Attention, lorsque l'on entre dans la violence, il est très difficile d'en sortir. Il importe de savoir s'arrêter dès que cela a permis de mettre fin à l'agression contre soi-même ou autrui. S'acharner est susceptible de générer des poursuites pénales.

Neutraliser les tentatives de déstabilisation :

Cette ultime étape est présentée en dernier lieu car elle ne se produit pas toujours et quand elle se produit peut intervenir à tout moment de l'échange. Face aux attaques verbales, il importe surtout de ne pas se justifier ni riposter car ce serait envoyer le signal à l'autre que son attaque porte effectivement. Voici quelques exemples tirés du terrain, exercice qui peut s'avérer presque ludique avec un peu d'entraînement :

Déstabilisations	Neutralisations	Principes
« Vous êtes payé à rien faire »	*« Pas assez cher d'ailleurs »*	*Humour à la manière de cette expression québécoise : « Si quelqu'un te traite d'amateur, rappelle-lui que ce sont des amateurs qui ont fait l'arche de Noé et des professionnels qui ont fait le Titanic ! »*
« Balance, poucave ! »	*« C'est quoi l'objectif ? C'est de la provoc' ? »*	*Nommer la tactique*
« Wech zink, tu me files ton 06 »	*…*	*Le médiateur n'entend pas tout et peut décider de ne réagir qu'à partir du moment où son interlocuteur revient à la charge*
« Vous n'avez rien à faire ici ! »	*« Si notre présence dans le quartier vous inquiète, je peux vous rappeler nos missions ? »*	*Recadrer sur les enjeux*
« Je vais me plaindre à la mairie, ça va barder pour votre matricule »	*« Je vois que vous êtes furieux, aidez moi à comprendre ce qui dans mon intervention vous heurte à ce point »*	*Reconnaissance doublée d'un recadrage sur les enjeux. Face à la menace, ne jamais répondre « même pas cap »*
« C'est archi faux, t'es un mytho ! »	*« Apparemment on n'a pas les mêmes infos. Quelles sont tes sources ? »*	*Recadrage sur des éléments factuels et objectifs*
« Face de craie », « Sale noire »…	*« Là je me sens discriminé, agressé. Ça me met en colère ! »*	*Expression du ressenti*
« Oui, faut voir. Un jour peut-être… on verra bien »	*« Quand est-ce que je peux vous rappeler ? Qui s'en occupe ? Où est-ce qu'on se revoit ? »*	*Face aux fausses promesses, préciser très clairement la formulation de l'engagement.*

LE POINT SUR L'HUMOUR :

Attention, rire de soi marche très bien. Un médiateur social d'origine africaine répondit ainsi par exemple à un jeune qui lui avait dit *« Je vais te cramer »* : *« Economisez votre feu. Je suis déjà tout noir Monsieur »*.

En revanche un médiateur à qui l'on dit *« NTM »* et répond *« Je peux pas, je suis occupé avec la tienne »* ne neutralise pas l'attaque mais riposte. Cela marche parfois si c'est juste un jeune qui cherche à chambrer mais ça peut dégénérer vite s'il perd la face en présence de son amie ou son groupe.

Partie II : Gérer les conflits en temps différé

La gestion des conflits en temps différé permet d'aborder les conflits plus en profondeur du fait du temps consacré et de la plus grande implication demandée aux acteurs. Dans ce cadre là, les médiateurs interviennent soit par la médiation dite « navette » en rencontrant séparément chacun des protagonistes, soit par la médiation dite « table ronde » en organisant une confrontation directe entre eux.

C. L'invitation en médiation

L'objectif est double : récréer du lien entre les acteurs et rechercher des solutions acceptables pour chacun. Il n'arrive presque jamais que ces derniers soient d'accord sur le principe d'une médiation et c'est donc au médiateur de réaliser ce travail, en se rendant d'abord chez le « demandeur » puis chez son « adversaire ».

La Méthode PERF®, « performer » l'invitation en médiation :

Présentation du médiateur et de sa structure
Ecoute active du récit de l'interlocuteur
Recueil des objections
Finalisation et plan d'action

Présentation du médiateur et de sa structure

Du côté du demandeur, après les phrases de politesse d'usage, les médiateurs indiqueront très vite l'objet de leur démarche : *« Nous sommes des médiateurs mis à disposition sur votre commune pour aider à la gestion des conflits de voisinage. Votre bailleur, votre mairie… nous a signalé les difficultés que vous rencontrez avec votre voisin(e) »*.

Du côté de l'adversaire, l'objet de la démarche peut être annoncé de manière moins spécifique afin de contourner les réactions paranoïaques susceptibles d'accompagner le conflit du type *« c'est lui qui vous envoie, vous vous êtes laissés embobiner, vous êtes donc contre moi… »*. Par exemple sur Angoulême les médiateurs utilisent la formule suivante : *« A la demande de votre bailleur, nous réalisons actuellement une enquête de voisinage au sein de votre immeuble afin de recueillir le ressenti de l'ensemble des locataires concernant les difficultés qui lui ont été signalées. Auriez-vous quelques minutes à nous accorder ? »*. Le médiateur n'hésitera pas durant cette phase à donner et commenter un dépliant présentant sa structure et les services de médiation associés.

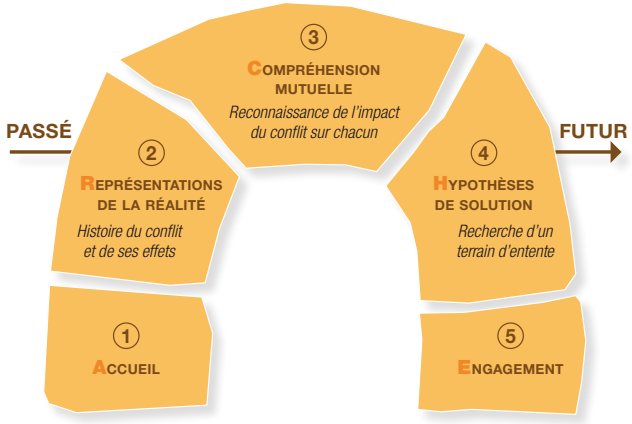
L'ESSENTIEL

La structure de médiation est le plus souvent saisie par ses partenaires mais les habitants prennent de plus en plus l'initiative de solliciter le médiateur en direct. C'est presque toujours au médiateur de réaliser l'invitation en médiation dont le résultat est déterminant pour la suite du processus. Compter environ une heure pour chaque entretien.

3 périodes dans la gestion de conflit en temps différé :

- **L'invitation en médiation (méthode PERF®)**
  2/3 du succès réside dans la manière de mener cette invitation. Il s'agit de convaincre les acteurs d'enterrer la hache de guerre pour entamer des pourparlers de paix.

- **La médiation dite « navette » ou « table ronde »**
  Ce processus suit 5 étapes, reprises dans le schéma dit de « l'ARCHE® de la médiation » qui symbolise le pont à construire entre les acteurs.



L'ARCHE DE LA MÉDIATION

- **Le suivi de la médiation**
  Les partenaires qui ont sollicité l'action du médiateur attendent un retour des actions entreprises pour prendre le relais de manière efficace ou classer le dossier. En ce qui concerne les acteurs, si des solutions ont été trouvées, la reprise de la relation demeure bien souvent convalescente. Savoir que dans un délai imparti, le médiateur viendra s'enquérir de l'évolution de la situation, les rassure considérablement : s'il y a rechute, ils savent qu'il y a un filet de sécurité. La médiation peut ainsi conduire les acteurs jusqu'à un seuil que l'on pourrait appeler d'« auto-médiation », où ils gèrent eux-mêmes, entre eux, sans devoir appeler le médiateur, leurs difficultés quotidiennes. La médiation offre ainsi l'opportunité d'apprendre à vivre–ensemble qui se traduit par une amélioration concrète et pratique vérifiée des conditions d'existence.

Ecoute active du récit de l'interlocuteur

Durant cette étape, l'interlocuteur évalue la capacité du médiateur à le comprendre. Il n'est pas rare qu'il y ait tentative de mettre le médiateur de son côté : *« A ma place, qu'auriez-vous fait ? »*. La reconnaissance est la réponse la plus adaptée : *« J'imagine à quel point cela doit être difficile à vivre pour vous »*. Parfois, le médiateur doit rappeler son rôle en précisant que son statut de tiers impartial et indépendant ne l'autorise pas à donner un avis. Face à quelqu'un de très volubile, le médiateur interrompt pour demander des précisions, oriente l'entretien par son questionnement et valide sa compréhension. Inversement, l'usage de silences et de questions hypothèses sont également un bon remède face aux personnes qui ont du mal à s'exprimer.

Recueil des objections

Le médiateur précise la manière dont se déroulera le processus. Soit la personne accepte ; soit elle refuse et le médiateur s'efforcera de comprendre les enjeux contrariés par sa proposition : peur de se dévoiler, peur de se faire agresser, difficulté à se rendre disponible, difficultés d'élocution… Pour chacune des objections recensées, le médiateur rappelle les principes de la médiation : confidentialité, impartialité, sécurisation des débats… ou aménage des solutions : horaire décalé, présence d'un traducteur…

En cas de refus persistant, le médiateur avertira des conséquences : *« Vous êtes libre d'accepter ou de refuser cette médiation. Comment la situation va évoluer sans cette opportunité de dialogue ? »*. Il ne faut pas sous-estimer la capacité de nuisances des individus lorsque l'escalade conflictuelle va à son terme.

Finalisation et plan d'action

S'il s'agit du demandeur, le médiateur remercie pour l'entretien accordé et précise qu'il va prendre contact avec son adversaire pour tenter de l'inviter en médiation.

S'il s'agit de l'adversaire, deux cas de figure se présentent : soit un refus de la médiation, auquel cas le médiateur propose un délai de réflexion ou bien précise qu'il va procéder au classement du dossier en informant le demandeur du refus de cette tentative de règlement amiable ; soit une acceptation, auquel cas, le médiateur remercie son hôte et demande plusieurs dates disponibles à communiquer au demandeur pour mettre en œuvre la médiation.

Dans tous les cas, le médiateur se tient à la disposition de son interlocuteur pour toutes questions éventuelles et s'engage à le rappeler dans un délai défini.

L'ESSENTIEL

Un entretien qui démarre directement au cœur du problème a quatre fois moins de chance de succès que celui qui consacre au moins ces cinq bonnes minutes de mots d'accueil et d'encouragement.

D. Les 5 étapes de la médiation « navette » ou « table ronde »

Etape 1, Accueil :

Il est essentiel de créer un climat de confiance aussi bon que possible dés le démarrage : *« Je vous remercie d'être présent. Cela témoigne de votre volonté commune de faire évoluer votre situation… Voulez-vous un café, un thé ? »*.

Le médiateur rappelle ensuite l'objectif : *« nous sommes ici pour chercher à comprendre comment et pourquoi des difficultés sont survenues entre vous et définir les termes d'un terrain d'entente. En tant que médiateur, j'interviendrai pour guider et faciliter vos échanges. Vous pouvez interrompre la médiation à tout moment pour faire une pause ou demander à me rencontrer en entretien individuel. Je vous rappelle qu'ici rien ne peut être décidé sans votre accord »*. Le médiateur pourra rappeler son indépendance et son impartialité et affichera quoi qu'il arrive, une certaine confiance dans sa capacité à aboutir, ses deux principaux leviers étant :

- **La valorisation des acteurs** par le fait d'encourager toutes les avancées positives. Si un premier pas est possible, d'autres suivront : *« Si vous traitez un individu en fonction de ce qu'il est, il le restera. Si vous le traitez comme s'il était déjà ce qu'il pourrait être, il le deviendra »*, écrit Goethe.
- **La sécurisation des acteurs** par la bienveillance de son écoute, par son assurance et le fait de garantir trois règles nécessaires au bon déroulement du processus :
  1. **Respect du temps de parole :** *« Pour que vous ayez chacun la possibilité de vous exprimer, il importe qu'à aucun moment vous ne puissiez interrompre la parole de l'autre. Si vous craignez de perdre votre idée, notez la sur un papier pour l'exprimer lorsque la parole vous sera rendue »*.
  2. **Respect mutuel :** *« Pour que vous puissiez dire tout ce que vous avez sur le cœur, le ton devra rester respectueux lors de l'expression du vécu de chacun »*.
  3. **Confidentialité :** *« Afin que chacun s'exprime sans réserve, tout ce qui sera dit ici restera entre nous et ne pourra être divulgué à l'extérieur sans l'accord de chacun »*.

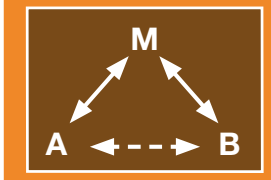
Le médiateur ayant rappelé ces règles, doit obtenir l'engagement des acteurs à les respecter. Il ne reste plus qu'à valider la durée de l'entretien et s'assurer que chacun dispose bien du temps prévu. La parole peut alors être donnée aux acteurs : *« Qui veut bien commencer ? »*.

Etape 2, Représentations de la réalité (DIMENSION NARRATIVE) **:**

Chacun des acteurs va pouvoir raconter son histoire tour à tour en commençant par évoquer le démarrage de la relation jusqu'aux premiers événements qui ont amorcé l'escalade conflictuelle. Puis seront évoquées les principales crises ayant émaillé la relation. Le médiateur s'assure du respect des règles acceptées par chacun en introduction afin de donner la possibilité aux acteurs d'entendre la version de l'autre sur un mode explicatif et non agressif.

Cette phase est dite narrative car il s'agit d'avoir une discussion pour mettre les choses au clair, d'explorer les différentes façons de percevoir les mêmes évènements. Chacun exposera les intentions qui ont guidé son comportement et exprimera son ressenti sur l'impact du conflit dans sa vie. Durant cette phase, le médiateur pose des questions et accuse réception pour valider sa compréhension. Il pratique également l'empathie face à l'expression des difficultés que le conflit a générées.

Il ne s'agit en aucune manière de se comporter en juge d'instruction qui chercherait à savoir qui dit vrai. Deux voyageurs peuvent visiter le même monument et en donner des photos différentes. Curiosité et naïveté sont alors les deux qualités du médiateur pour faire comprendre que plusieurs angles de vues peuvent se côtoyer de bonne foi : *« Pardonnez moi, mais là je suis perdu. Pouvez-vous me réexpliquer ? »*. Le médiateur distingue bien les problèmes rencontrés des acteurs en présence. Il incitera chacun à ne pas chercher l'explication dans la personne mais à se concentrer sur les faits marquants de leurs histoires.



L'ESSENTIEL

Cette phase d'exposition des problèmes qui se sont posés à chacun est chargée émotionnellement et le médiateur doit souvent se comporter de façon assez directive, quitte à ce que les acteurs ne s'adressent qu'à lui au départ.

LE POINT SUR LA GESTION DU TEMPS :

Les phases 2, 3 et 4 ne s'enchaînent pas de façon mécanique et peuvent non seulement se chevaucher (la reconnaissance réciproque peut avoir lieu à tout moment) mais aussi nécessiter des retours en arrière. Le processus évolue des problèmes présents ou anciens pour s'orienter progressivement vers le futur et l'avenir. Une seule séance peut suffire pour une table ronde mais il n'est pas rare qu'il en faille deux voire trois, auquel cas le médiateur invitera les acteurs à poursuivre le travail engagé en réfléchissant à tel ou tel aspect du conflit dans l'intervalle. Compter environ 2 heures pour chaque séance.

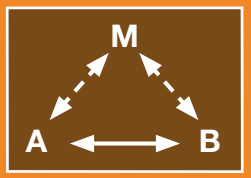
Etape 3, Compréhension mutuelle (DIMENSION TRANSFORMATIVE) **:**

Cette phase peut être brève mais constitue la clé de voûte du processus. Tout se joue dans la reconnaissance que pourra livrer chacun sur l'impact que le conflit a eu sur l'autre quelles qu'aient pu être ses intentions. Comme l'a dit Desmond Tutu lors des négociations sur la sortie de l'apartheid en Afrique du sud, *« pour tourner la page, encore faut-t-il l'avoir lue »*.

Le médiateur amorce ce travail et les aide à préciser les mots susceptibles de les apaiser : *« Comprenez-vous que M. confronté à cette situation ait pu ressentir, imaginer, chercher à… ? »*. Comprendre ne veut pas dire être d'accord mais accepter d'envisager la situation du point de vue de l'autre.

Quand le désaccord est persistant, le médiateur utilise un troisième récit qui offre une vision où peuvent se côtoyer deux points de vue différents : *« Sur ce point, vous avez une différence de perception. Pour vous, cela s'est produit de la manière suivante… tandis que pour vous… Etes-vous bien d'accord sur votre désaccord ? »*. Cette étape 3 sera franchie lorsque les acteurs croient à nouveau dans leurs capacités à régler les problèmes par eux-mêmes et n'éprouvent plus le besoin de ressasser le passé.

L'ESSENTIEL



Le médiateur doit avoir l'humilité de se faire moins présent pour laisser les acteurs « s'expliquer » et interagir entre eux. Il fera respecter les silences et veillera à ce que la reconnaissance ait produit les effets recherchés : « Mme vient de vous présenter ses excuses … Les acceptez-vous ? ».

LE POINT SUR LA « MÉDIATION NAVETTE » :

Au vu du diagnostic que le médiateur établira à l'issue des entretiens individuels, le médiateur formulera des recommandations afin d'arranger les choses. Il relèvera les différences de perception et reprécisera les ressentis et enjeux prioritaires de chacun. La compréhension mutuelle est loin d'être évidente car le médiateur ne se fait que le messager de la parole qui lui a été transmise. Un médiateur qui dirait : *« votre voisin est désolé de la gêne qu'il a pu vous occasionner »* peut apaiser la situation mais n'empêchera pas les protagonistes de douter de la sincérité et de la véracité du discours. Par ailleurs, lorsque le médiateur propose lui-même des solutions, il y a toujours le risque qu'il prenne partie et suscite des réactions de rejet. C'est pourquoi la médiation « table ronde » se révèle souvent plus efficace mais elle exige davantage de temps et d'adresse dans la conduite du processus.

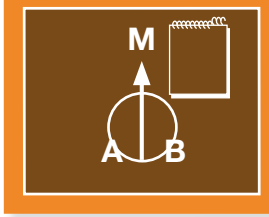
Etape 4, Hypothèses de solution (DIMENSION RÉSOLUTIVE) :

Le médiateur ayant vérifié la compréhension mutuelle des acteurs, fera ensuite repréciser les valeurs et besoins prioritaires pour chacun. Il n'est pas rare que les enjeux aient évolué depuis le début de l'échange par une meilleure compréhension de la totalité des problèmes rencontrés. Le processus pourra entrer ainsi dans sa dimension résolutive puisqu'il s'agit d'envisager l'avenir en recherchant le plus grand nombre de solutions répondant aux enjeux de chacun.

Les acteurs qui avaient été dans un face à face conflictuel, se retrouvent côte à côte, face au problème à résoudre. Il s'agit d'imaginer le plus grand nombre de pistes de solution sans préjuger de leur réalisme ou faisabilité. Le médiateur note toutes les idées qui leur viennent à l'esprit (idéalement sur un tableau visible par chacun). Pour débrider la créativité, certains médiateurs n'hésitent pas à dire : *« Imaginez que je possède une baguette magique et puisse exaucer trois vœux pour chacun »*. Trois solutions par personne constituent une bonne amorce de réflexion à ce stade.

Parfois, face au mutisme des acteurs ou à leur manque d'imagination, le médiateur peut participer : *« Dans d'autres cas similaires, j'ai pu observer trois idées intéressantes que je vous soumets… »*. En proposant plusieurs idées en même temps, absolument non contraignantes, le médiateur protège son impartialité et surtout permet aux acteurs de choisir et donc de s'approprier leur solution qui sera acceptée plus facilement. Ce qui était initialement présenté comme un problème incontournable à solution unique redevient l'une des facettes du problème, dont les solutions sont variées.

L'ESSENTIEL



Il s'agit de favoriser ici une créativité de type remue-méninges («brainstorming»), en faisant respecter trois règles fondamentales : aucune censure, aucune critique, aucune prise de décision. Peu importe que ces propositions soient farfelues ou irréalistes, le tri en sera fait dans la phase 5.

LE POINT SUR LE STYLE DE MÉDIATEUR :

Le médiateur entend son rôle, soit comme celui d'un « homme sage » qui, par des conseils avisés serait susceptible de ramener chacun à la raison, soit comme celui d'une « sage femme »[33] qui, par l'art de son questionnement, serait capable littéralement d'accoucher chacun des problèmes sous-jacents et des solutions existantes. En fonction des contextes d'intervention, c'est à chacun de choisir entre le style du « médiateur aviseur » ou bien celui du « médiateur accoucheur ».

Etape 5, Engagement :

En conclusion, le médiateur s'emploie à trier les propositions et à évaluer leur faisabilité au travers de critères indépendants des acteurs et reconnus par le plus grand nombre : prix du marché (argus), règlement de copropriété, usages, normes ou contraintes techniques… Cette dernière phase permet de décider des solutions les plus acceptables.

La mise au point de l'accord dans ses moindres détails va souvent générer encore quelques nouveaux désaccords mais s'avère nécessaire pour que la médiation n'en reste pas à de « bonnes intentions ». Il est plus facile d'obtenir un accord dont les modalités d'application sont floues. Si le formalisme de l'écrit exige une rédaction claire et précise, il offre davantage de sécurité sur la durabilité et le respect des accords trouvés.

Les structures de médiation conservent une copie de l'accord, notamment pour les besoins du suivi et de la recherche. Cela obéit toutefois à un minimum de formalisme pour que l'accord fasse véritablement « loi entre les parties » :

LE POINT SUR LA RÉDACTION DU PROTOCOLE D'ACCORD

Entre : M(me) ..... , né(e) le ..... , à ..... , résidant à .....
Et : M(me) ..... , né(e) le ..... , à ..... , résidant à .....
Etant préalablement exposé que : bref rappel de l'objet du conflit et du contexte de la médiation
Ils ont convenu de : alterner les engagements de chacun pour qu'apparaisse l'équilibre du contrat au travers de concessions réciproques. Prévoir aussi les modalités à suivre en cas de survenance de nouveaux conflits.
Article 1 : M(me) s'engage à …
Article 2 : En contrepartie, M(me) reconnaît…
Fait le : ..... **, à** ..... **, en** ..... **exemplaires originaux**
Signatures

A la fin de cette étape 5, le médiateur prend rendez-vous pour l'étape du suivi à échéance de trois semaines environ. Il précise que ce rendez-vous sert à ajuster les derniers réglages et qu'il pourra être annulé s'il n'est pas nécessaire. Le médiateur pourra aussi les inviter à se saluer, les féliciter et préciser qu'il reste à leur disposition. Il ne faut pas sous estimer la place du rituel à l'image d'une poignée de main en fin de rencontre sportive.

L'ESSENTIEL

Le médiateur ne signe pas l'accord mais le rédige sous la dictée des acteurs à la manière d'un écrivain public. Un accord ne satisfait pas toujours les enjeux ni ne règle les problèmes dans leur totalité. Il peut être partiel et laisser certains points en suspend ou à renégocier plus tard, en fonction de la survenance de tel ou tel événement (instauration d'un climat de confiance, mise à l'essai, reprise de la relation par étapes…).

Notes

Chapitre 4

Mettre en relation :

Connaissance et mode d'accès au réseau partenarial

Partie I : L'art et la manière

A. Vers qui mettre en relation ?

B. Comment mettre en relation ?

Partie II : Les 6 planètes de l'ESPACE[34]

- **E**mploi et développement économique
- **S**anté
- **P**révention de la délinquance et accès au droit
- **A**ccompagnement social
- **C**adre de vie et habitat
- **E**ducation et citoyenneté

Partie III : Mes partenaires

« Les liens invisibles laissent les marques les plus profondes »
Isabelle SORENTE

Côté pile, notre monde fonctionne plus que jamais en réseau et les internautes comparent entre eux leur capacité à se connecter les uns avec les autres affichant pour certains plusieurs centaines de « contacts ». Côté face, la société est profondément marquée par la solitude[35] puisque *« 4 millions de personnes sont objectivement isolées, 2 millions en souffrent de manière aigüe »*. Le réseau est le premier capital chance dans la vie car c'est par lui que se créent les opportunités de rencontre tant personnelles que professionnelles. **Le réseau agit aussi en filet de protection en cas de coups durs.**

Alors quand la famille, les amis, les collègues, les voisins ou les partenaires de vie associative n'assurent plus ce rôle de socialisation, vers qui se tourner ? Comment s'y retrouver face à une multitude d'intervenants dont les champs de compétences sont aussi divers que variés ? En allant au devant de ces personnes qui demeurent isolées, le médiateur social les aide à nouer ou renouer les contacts indispensables tant avec les proches que les professionnels. Pour ses partenaires, le médiateur facilite ainsi une certaine continuité de l'action et une cohérence dans les prises en charge des différents intervenants. Sa connaissance du réseau partenarial en fait **un repère efficace** pour une réponse précise, complète et adaptée à chacun.

Mettre en relation :

Connaissance et mode d'accès au réseau partenarial

LES QUESTIONS CLÉS :

- *Quelles sont les différentes composantes du réseau partenarial ?*
- *Comment le créer, le développer et l'entretenir ?*
- *Quelles informations recueillir avant une mise en relation ?*
- *Quel partenaire institutionnel ou opérationnel choisir ?*
- *Comment préparer son interlocuteur à cette mise en relation ?*
- *Quelle forme d'accompagnement mettre en œuvre ?*
- *Quel suivi assurer ?*

Partie I : L'art et la manière

La médiation sociale est parfaitement impuissante sans ses partenaires. Le maillage partenarial est le seul garant de l'efficacité d'une action menée sur un territoire. La diversité et la complexité des problématiques implique des actions coordonnées et des passages de relais prédéfinis.

A. Vers qui mettre en relation ?

S'il peut être parfois tentant de faire « à la place de » pour répondre à l'urgence d'une situation, c'est extrêmement néfaste dans la durée. Lorsque le médiateur change de casquette et empiète, tel un apprenti sorcier, sur une autre profession existante, il réalise une entaille dans le contrat de confiance qui le lie à ses partenaires et s'expose à des risques professionnels qu'il ne maîtrise pas. Rappelons que le médiateur ne fait « jamais à la place de », mais développe la noble tache du « faire avec » ou « faire faire » par d'autres pour d'autres ou directement par les solliciteurs.

De même, face à l'engouement provoqué par la médiation sociale, certains partenaires peuvent être tentés de se positionner comme médiateur. Si chacun n'est pas clairement à sa place, cela génère de la confusion et des compétitions malsaines entre partenaires qui oublient qu'ils sont chacun un des maillons d'une même chaîne. D'où l'importance de soigner précieusement ces relations partenariales de l'amont à l'aval d'une mise en relation : définition des rôles de chacun, précision des modes d'accompagnement qui conviennent à chacun, compte rendu des actions menées, partage de l'information…

Cela implique des rencontres fréquentes car un partenariat ne peut pas être fructueux si chacun travaille dans son coin sans se concerter. Dans le respect de sa déontologie, le médiateur partage l'information demandée avec le partenaire pour qu'il réussisse sa mission. En contrepartie, le partenaire tient informé le médiateur des actions menées pour qu'il réalise son suivi et valide l'effectivité de la prise en charge. Cette réciprocité dans l'échange est indispensable à une relation partenariale équilibrée et respectueuse.

Ces mises en relation s'effectuent à destination de six domaines composés à la fois de partenaires opérationnels aux compétences multiples et de partenaires institutionnels qui sont rarement directement et quotidiennement au contact du médiateur social mais qui détiennent une partie de la réponse (sociale, sanitaire, juridique, financière…).

La nature des réseaux propres à chacun

Dans la mesure du possible, le médiateur social s'emploie à accompagner la personne dans sa globalité. C'est pourquoi une mise en relation mobilise souvent plusieurs professionnels de champs différents pour gérer l'ensemble des difficultés recensées. L'interlocuteur du médiateur est ou non en bonne santé, a ou non une vie de famille qui se passe bien, a développé ou non de bonnes relations amicales et de voisinage, parvient ou non à avoir une activité rémunérée qui lui convient, agit ou non en citoyen responsable… Quatre natures de réseaux interdépendants les uns des autres permettent ainsi de resituer la demande d'un individu dans son contexte[36] :

Si 9% de la population souffre d'exclusion, 23% reste particulièrement fragile en ne pouvant compter que sur un seul réseau. Un déménagement, une séparation, un licenciement, une maladie… peuvent les plonger dans l'isolement total. Le médiateur cherche à créer ou recréer des liens sociaux solides et durables pour densifier et diversifier ces réseaux dans le respect des choix de vie de chacun. Cette mise en relation est essentielle pour permettre à ces personnes de conserver ou d'accéder à l'autonomie et d'affronter les difficultés de la vie en se sentant davantage exister et utiles aux autres.

NOMBRE DE RÉSEAUX PAR FRANÇAIS POUR LESQUELS LA DENSITÉ DES RELATIONS EST FORTE[37]

Exclusion	aucun réseau social	9%
Fragilité	1 réseau social	23%
	2 réseaux sociaux	32%
Insertion	3 réseaux sociaux	24%
	4 réseaux sociaux et +	12%

B. Comment mettre en relation ?

La mise en relation d'une personne se décline selon 4 questions :

Les questions à poser et à se poser

QUI ?

Le «Qui ?» Vie privée : Nom ? Prénom ? Sexe ? Date de naissance ? Adresse ? Nationalité ? Situation de famille ? Enfants à charge ? Langue(s) parlée(s) ? Couverture de santé ? Médecin traitant ?

Le «Qui ?» Vie sociale : Personnes pouvant l'aider ? Relations de voisinages ? Liens amicaux ou associatifs ? Animal de compagnie ? Logement individuel ou collectif ? Nom du bailleur ?

Le «Qui ?» Vie professionnelle : Est-il salarié ? Est-il inscrit à Pôle Emploi ? Quelles sont ses sources de revenus éventuels ? Quelles formations, compétences, expériences ?

Le «Qui ?» Vie en société : Niveau de connaissance de ses droits et obligations ? Est-il suivi par une assistante sociale ? De quelle circonscription dépend-il ? Perçoit-il des prestations (CAF, RSA...) ?

QUOI ?

Le «Quoi ?» accueille et reçoit la parole : Qu'est-ce qui vous amène ? De quoi s'agit-il ? En quoi puis-je vous aider ? Quelles difficultés rencontrez-vous ? Quelle est votre situation actuelle ? Combien de personnes sont concernées ? Quand est-ce arrivé ? Depuis quand ça dure ? Où cela a eu lieu ? A quel moment est-ce devenu difficile ? Quelles démarches avez-vous entreprises ? Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ?

La transition vers le « Pourquoi ? » nécessite un travail de reconnaissance sous forme d'accusé réception : *« Si je comprends bien, vous avez tel problème et vous souhaitez… »*. Il s'agit pour le médiateur de valider sa compréhension et de montrer à son interlocuteur qu'il a bien pris en compte sa demande.

POURQUOI ?

Le «Pourquoi ?» recherche et analyse : Quel est votre ressenti ? Comment avez-vous vécu cette situation ? Qu'est-ce que ça vous a fait d'apprendre cela ? Avez-vous eu l'occasion de l'exprimer ?

Pourquoi cela constitue une difficulté pour vous ? En quoi cela est-il important pour vous ? Qu'est-ce que vous cherchez précisément à satisfaire en demandant cela ? Qu'est-ce qui vous dérange dans la proposition qui vous a été faite ? Quels sont les enjeux ? Quels sont les besoins insatisfaits? Quelles sont les valeurs sous-jacentes ? Si ce point là était résolu, seriez-vous pleinement satisfait ? Sinon, pourquoi ?

COMMENT ?

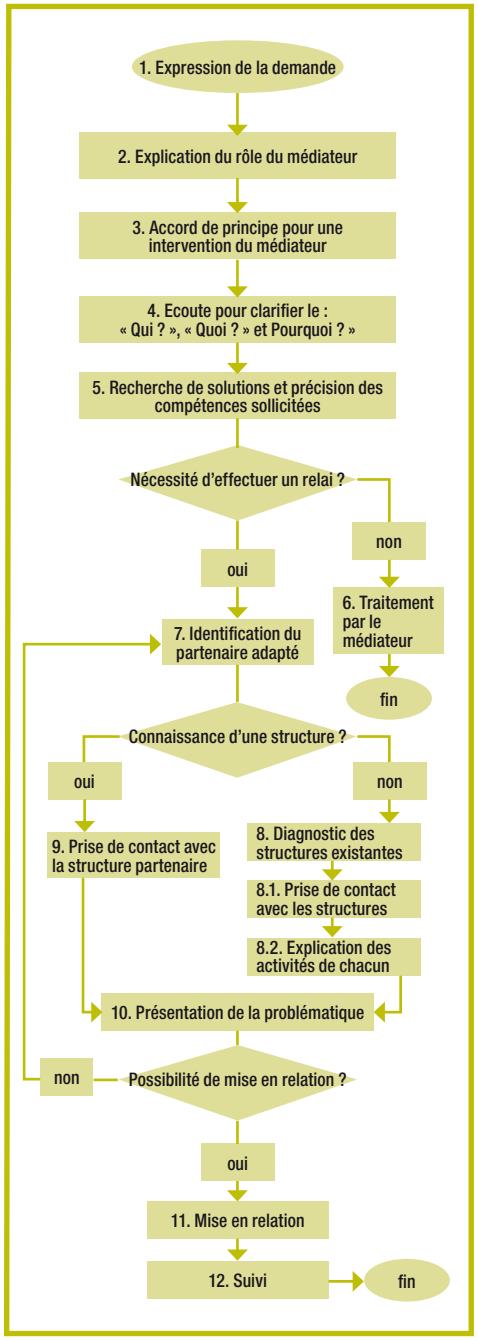
Le «Comment ?» définit la nature de la mise en relation : Quel domaine de compétence est concerné par la demande ? Quels partenaires institutionnels ou opérationnels peuvent répondre à cette demande ? Qui a déjà été éventuellement sollicité ? Qui fait quoi et où ? (Prise de rendez-vous - Visite spontanée - Convention)

Connaissez-vous ce partenaire ? Avez-vous des questions sur son mode de fonctionnement ? Savez-vous où ce partenaire se trouve ? Souhaitez-vous que l'on prenne un rendez-vous avec celui-ci ? Avez-vous les moyens de vous y rendre seul ? Préférez-vous que l'on vous accompagne à sa rencontre ?

La mise en relation peut aller jusqu'à l'accompagnement physique dans une recherche d'autonomie : création ou rétablissement d'une communication, non-dits, problèmes de langue, méconnaissance des institutions, difficultés à se déplacer, détresse ou souffrance morale…

Logigramme de la mise en relation

1. Le médiateur va au devant d'une situation qui l'interpelle et/ou se rend disponible lorsqu'il est saisi d'un problème, d'un besoin ou d'un projet.
2. Rappel des missions du médiateur et de son cadre d'intervention.
3. Accord de l'interlocuteur pour une intervention du médiateur.
4. Écoute active : identification du « Qui ? », « Quoi ? » et « Pourquoi ? » pour cerner le problème et les besoins sous-jacents.
5. Recherche de pistes de solutions et/ou clarification des mises en relation possibles. Phase du « Comment ? ».
6. Le médiateur a la capacité de répondre à la demande sans avoir besoin de recourir à la mise en relation.
7. Il apparaît qu'un passage de relais semble la réponse la plus adaptée.
8. 8.1. et **8.2.** Repérage et précision du rôle des relais existants au vu des spécificités de la problématique et du diagnostic territorial.
9. Activation du partenariat sélectionné.
10. Confirmation de la pertinence ou non du choix du partenaire.
11. Orientation simple, prise de rendez-vous ou accompagnement physique.
12. Le médiateur valide l'effectivité du passage de relais et se tient informé des éventuelles suites à donner.



Partie II : Les 6 planètes de l'ESPACE

Le réseau partenarial est ici segmenté artificiellement pour mettre de l'ordre dans l'environnement complexe du médiateur. Certaines mises en relation sollicitent plusieurs « planètes » en même temps. Face à l'extrême diversité des partenaires, ce chapitre ne prétend pas à être exhaustif mais donne des pistes de contact.

1. Planète Emploi et développement économique

Le médiateur en association avec ses partenaires, peut participer à l'état des lieux réalisés sur les territoires, à l'accompagnement des personnes sans emploi ou en sous emploi, c'est-à-dire travaillant à temps partiel et souhaitant travailler davantage, ainsi qu'au suivi des actions menées.

D'après l'INSEE[38], s'observe en France un fort « mouvement de concentration de l'emploi sur les âges intermédiaires (25-54 ans), qui (…) explique chez nous la forte vulnérabilité des jeunes au chômage lors de leur entrée sur le marché du travail, et les sévères difficultés de reclassement des chômeurs âgés ». Ce phénomène est particulièrement fort en Zones Urbaines Sensibles, où le taux de chômage atteint plus du double du taux national[39] et où l'on observe également un taux de croissance négatif du nombre d'entreprises malgré les exonérations fiscales proposées en Zones Franches Urbaines.

Depuis les lois de programmation pour la cohésion sociale et pour l'égalité des chances, la question de l'emploi dans les quartiers de la politique de la ville a pris une importance grandissante (mise en place des équipes emploi - insertion, mobilisation des contrats aidés, groupes solidarité emploi, Mission Emploi Quartiers, mobilisation des grandes entreprises, charte d'insertion de l'Anru...).

L'emploi et le développement économique intègrent en outre des mesures spécifiquement adaptées aux besoins d'insertion professionnelle des jeunes résidants des quartiers, tel le contrat d'autonomie, qui vient compléter une offre d'accompagnement personnalisé pour l'accès à l'emploi des jeunes sans qualification (Epide et E2c, Civis, contrats aidés, IAE...). Cette planète constitue ainsi l'une des 5 priorités thématiques des Contrats Urbains de Cohésion Sociales (CUCS).

ETUDE DE CAS :

Source : Agents de Prévention et Médiation

1. Demande

Un bailleur social sollicite l'intervention des médiateurs suite à l'appel d'habitants se plaignant de regroupements de jeunes dans le hall de leur immeuble.

2. et 3. Accord pour intervenir

Sur place les médiateurs rencontrent des adolescents et de jeunes adultes qui discutent dans le hall à l'abri du froid. Les agents se présentent en expliquant leur rôle et l'objet de leur venue.

4. Qui ?, Quoi et Pourquoi ?

Les médiateurs relèvent au sein des doléances du groupe des difficultés liées à la recherche d'emploi. Ils ont abandonné leurs recherches après plusieurs refus auprès d'agences d'intérim.

5. et 7. Comment ? Vers qui ?

Les médiateurs évoquent le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi expérimenté sur l'agglomération. Deux membres du groupe juste majeur acceptent d'aller à la rencontre dès le lendemain matin d'une conseillère au sein de la Mission Locale.

9. Contact avec le partenaire

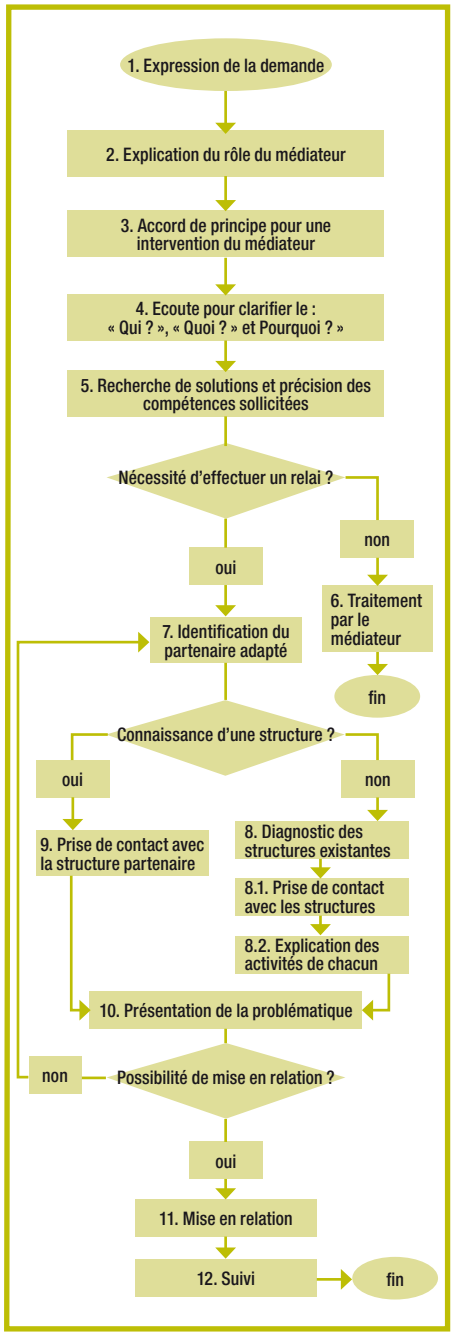
Dès le lendemain, les médiateurs obtiennent un entretien avec une conseillère et se coordonnent avec les jeunes afin de s'y retrouver.

10. et 11. Présentation et mise en relation

Mise en relation des deux jeunes adultes auprès de la conseillère de la Mission Locale.

12. Suivi

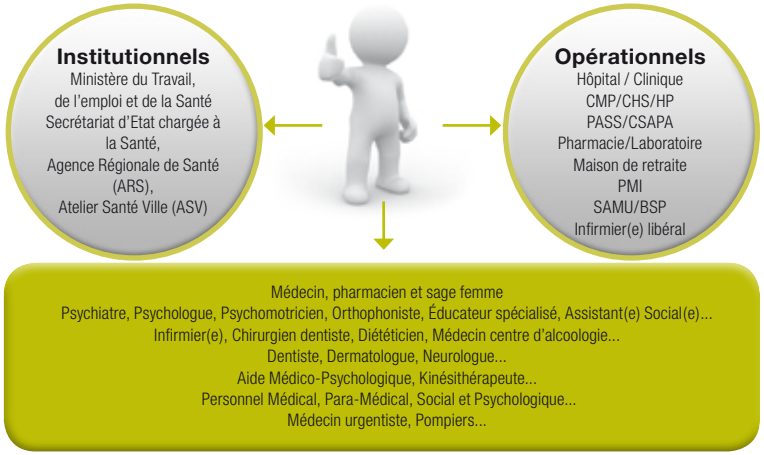
Les deux jeunes ont intégré le PLIE. Le premier a intégré le chantier d'insertion de la commune tandis que le second suit une formation qualifiante.



2. Planète Santé

En France, l'augmentation régulière de l'espérance de vie ne s'accompagne pas automatiquement d'une réduction des inégalités en matière de santé. De grandes disparités existent en fonction des territoires et la composition du parc hospitalier n'est pas toujours adaptée à l'évolution démographique, aux attentes des patients et au progrès des techniques et des pratiques médicales. L'offre médicale est ainsi deux fois moins importante dans les ZUS que dans les agglomérations traditionnelles[40]. Cela n'est pas sans conséquences en terme de prévention des risques sanitaires, puisque les enfants qui y vivent, présentent par exemple davantage de problèmes de surpoids, d'obésité, d'hygiène dentaire et de troubles du langage.

Il s'agit pour le médiateur de s'inscrire localement dans le programme de santé publique afin de contribuer à réduire les inégalités sociales et spatiales de santé. La santé est le trésor le plus précieux[41] et *« un mendiant bien portant est plus heureux qu'un roi malade »*. En allant au devant des populations, le médiateur est parfois amené à réaliser un premier diagnostic des besoins du public et facilite la mise en relation vers les professionnels médicaux, para-médicaux et sociaux compétents. L'action du médiateur au niveau communal ou intercommunal, contribue aussi à adapter l'offre de soin existante aux besoins identifiés sur les territoires.



ETUDE DE CAS :

Source : Femmes-relais médiatrices

1. Demande
Lors d'une maraude en période de grand froid, les médiateurs rencontrent une famille de 4 personnes dont 1 enfant, qui a besoin d'aide pour s'abriter.

2. et 3. Accord pour intervenir
Après explication de leur rôle et de la démarche à suivre, les médiateurs remarquent que l'adulte le plus âgé nécessite des soins.

4. Qui ?, Quoi et Pourquoi ?
Il s'avère que cette famille ne peut engager de dépenses et n'a pas accès aux soins car son titre de séjour est arrivé à expiration. Elle tente actuellement de rentrer dans son pays d'origine afin d'engager les soins nécessaires.

5. et 7. Comment ? Vers qui ?
Les médiateurs persuadent la famille de l'urgence de la situation et l'informent des dispositifs existants. L'Aide Médicale de l'Etat (A.M.E.) pourrait permettre une prise en charge, car malgré sa situation irrégulière, la famille réside en France de manière ininterrompue depuis plus de trois mois.

9. Contact avec le partenaire
Prise de rendez-vous auprès de la CPAM local afin de faire un état des lieux des documents à fournir et bénéficier de l'A.M.E.

10. et 11. Présentation et mise en relation
Rencontre avec une A.S. et le chef de famille afin de compléter le dossier et le transmettre à la CPAM.

12. Suivi
La personne a été hospitalisée et le reste de la famille logé en Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile.

LE POINT SUR LES TROUBLES MENTAUX :

Trois modes d'Hospitalisation :

1. Libre (HL) : ce mode le plus courant, respecte le libre choix du patient.
2. A la Demande d'un Tiers (HDT) : une personne peut être hospitalisée à la demande d'un parent, un voisin, une AS… lorsque ses troubles mentaux nécessitent des soins immédiats et rendent impossible son consentement.
3. D'Office (HO) : lorsque les troubles mentaux compromettent la sûreté des personnes, le préfet prononce par arrêté cette hospitalisation.

PROTOCOLE D'INTERVENTION[54] :

a) Constat de la situation.
b) Ecoute et soutien.

HL
Proposition d'hospitalisation et mise en relation avec le centre de soins.

HDT
Information du responsable d'équipe et concertation avec les partenaires concernés. Identification et accompagnement du tiers susceptible de réaliser la demande d'admission manuscrite aux urgences ou au dispensaire.

HO
Information du responsable de la structure qui appelle le commissariat ou la mairie. Si possible, présence sur place pour rassurer et faciliter l'intervention des services réquisitionnés.

3. Planète Prévention de la délinquance et accès au droit

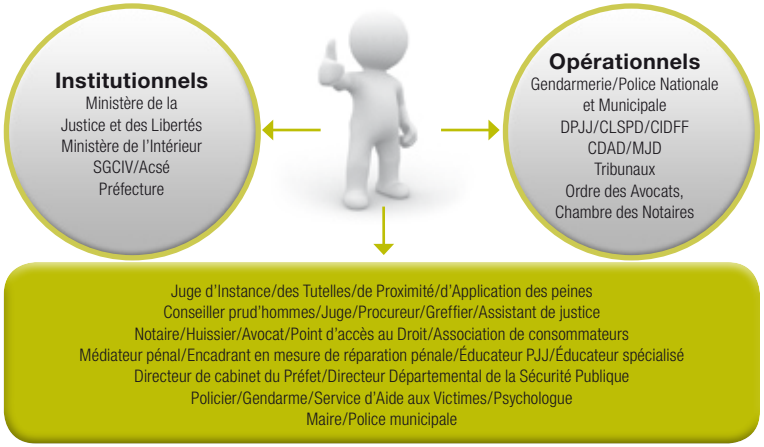
Le soutien de la médiation comme mode de régulation des rapports sociaux, est indissociable de la cohésion des quartiers et de la vie des habitants, au regard de l'évolution des faits de délinquance, du développement des incivilités, des violences et des dégradations. En ZUS le sentiment d'insécurité est en moyenne deux fois plus élevé que chez les autres citadins et le problème de la délinquance constitue pour 25 % des ménages interrogés[42] le principal problème du quartier. Quatre axes prioritaires se dégagent et à travers eux, une multitude de partenariats à établir.

a. la prévention de la délinquance des mineurs et des jeunes majeurs placés sous main de justice, en particulier avec la prévention spécialisée et le suivi socio-judiciaire des mineurs, permettant une prise en charge globale des situations ;

b. la prévention de la récidive des personnes détenues, en assurant une continuité dans la prise en charge, tant sur le plan médical et psychologique que social, professionnel, éducatif ou du logement ;

c. la prévention et la lutte contre la toxicomanie et les dépendances, en participant au développement de réseaux d'acteurs locaux, tous horizons confondus (justice, police, douanes, médecins, psychiatres, personnel médical, professeurs, travailleurs sociaux, associations…) ;

d. l'accès aux droits et l'aide aux victimes, notamment par le développement de l'information des citoyens, sur leurs droits et devoirs, en assurant le relais vers les points d'accès au droit et les structures d'aide aux victimes.



ETUDE DE CAS :

Source : Médiateurs de rue

1. Demande
Un couple de personnes âgées rencontré dans le cadre d'une veille active de proximité, sollicite les médiateurs afin de leur faire part de démarchages fréquents et suspects.

2. et 3. Accord pour intervenir
Les médiateurs rappellent leurs différentes missions et se rendent disponibles.

4. Qui ?, Quoi et Pourquoi ?
Ce couple aurait laissé entrer à plusieurs reprises des démarcheurs à leur domicile et aurait constaté depuis que des objets de valeurs et de l'argent leur auraient été dérobés.

5. et 7. Comment ? Vers qui ?
Face à cette suspicion de vol, les médiateurs invitent le couple à le déclarer au plus tôt auprès d'un service de police. Se sentant soutenus et rassurés par la présence des médiateurs, le couple accepte, malgré la peur des représailles, d'être accompagné au commissariat local.

9. Contact avec le partenaire
Parallèlement, les médiateurs prennent contact avec l'association de soutien d'aide aux victimes afin d'assurer un suivi de la plainte et une écoute continue.

10. et 11. Présentation et mise en relation
Mise en relation avec l'officier de police judiciaire pour le dépôt de leur plainte.

12. Suivi
Les faits relatés par le couple avaient déjà été signalés à plusieurs reprises auparavant par d'autres habitants. La procédure a abouti à des arrestations et une procédure pénale est engagée.

LE POINT SUR LES INFRACTIONS PENALES :

Trois types d'infractions classées selon leur gravité :

1. Les contraventions jugées soit par le Tribunal de Police (5e classe) soit par le Tribunal de Proximité (1ère, 2e, 3e et 4e classe) et que la loi punit d'une amende n'excédant pas 3000 €. Ex. injures, atteintes involontaires à l'intégrité physique, menaces, violences volontaires (y compris sur animal) ayant entrainé une ITT ≤ 8 jours.
2. Les délits jugés par le Tribunal Correctionnel et que la loi punit d'une amende supérieure à 3750 € mais aussi d'une peine d'emprisonnement d'un maximum de 10 ans. Ex. vol, violences, escroquerie…
3. Les crimes jugés par les Assises et que la loi punit de 10 ans de prison au moins, jusqu'à la réclusion criminelle à perpétuité. Ex. homicide volontaire, violences volontaires ayant entraîné la mort sans intention de la donner…

PROTOCOLE D'INTERVENTION :

a) Les faits sont constatés ou rapportés.

b) Prise de contact avec la victime présumée.

c) Ecoute et soutien.

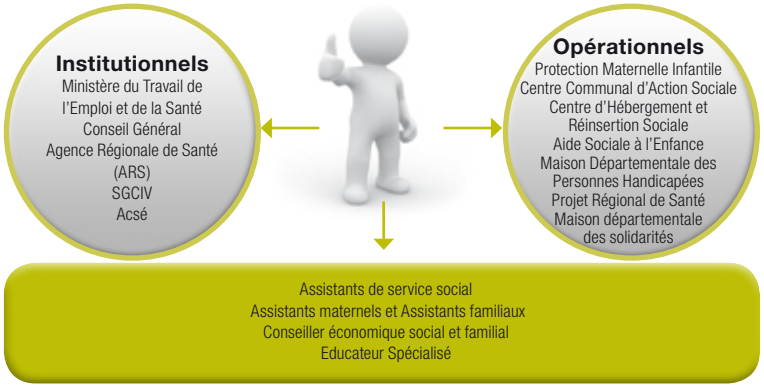
d) Mise en relation et au besoin accompagnement physique afin de faciliter la prise en charge par le partenaire compétent : Police Nationale, Gendarmerie, Maison de Justice, Médecin, Psychologue, ASVAD, CIDFF…

4. Planète Accompagnement social

Le médiateur a pour mission d'aider les personnes en difficulté à retrouver ou à développer leur autonomie de vie. Cette planète est particulièrement importante puisque les deux tiers des habitants des ZUS sont connus des Caisses d'Allocations Familiales et 18 % des allocataires y perçoivent le RMI, soit deux fois plus que la moyenne[43] métropolitaine.

L'accompagnement social est un acte professionnel proposé aux personnes volontaires, soit spontanément, soit par adhésion à une proposition du travailleur social, pour une prise en charge globale. Il peut être individuel dans le cadre d'une problématique de logement, d'accès aux soins, aux prestations sociales, de difficultés financières, professionnelles, éducatives.

Il peut être collectif à travers le développement, le maintien, le rétablissement du lien social pour tous les publics, avec une attention particulière pour les publics vulnérables. Le médiateur favorise la création de réponses collectives à des problèmes collectifs, l'accès aux ressources existantes et/ou la création de nouvelles ressources puis le développement de l'autonomie personnelle et sociale par la participation citoyenne à la vie sociale locale.



ETUDE DE CAS :

Source : Correspondants de Nuit®

1. Demande

Au sein d'un immeuble, une personne appelle les médiateurs pour se plaindre du bruit de son voisin, qui a la réputation d'être agressif.

2. et 3. Accord pour intervenir

Les médiateurs rencontrent la personne à l'origine des nuisances sonores afin de recueillir son ressenti. Elle accepte de les recevoir.

4. Qui ?, Quoi et Pourquoi ?

Les médiateurs découvrent au sein d'un appartement insalubre, un homme isolé, sans ressources et endetté, qui s'alcoolise et témoigne d'une profonde détresse.

5. et 7. Comment ? Vers qui ?

Le médiateur parvient à convaincre cet homme d'accepter de se faire aider pour surmonter ses difficultés.

8., 8.1 et 8.2. Diagnostic partenarial

Les médiateurs demandent à s'entretenir avec l'A.S. de secteur afin de préciser les partenaires adaptés face à cette problématique multiple.

10. et 11. Présentation et mise en relation

L'A.S. n'avait pas connaissance de l'existence de cette personne et accepte de la rencontrer afin d'évaluer sa situation. La mise en relation prend la forme d'un accompagnement physique.

12. Suivi

Le suivi indique que cet homme a été accepté en surendettement, qu'il a intégré le chantier d'insertion de sa communauté de commune et qu'il s'est ouvert à son voisinage.

LE POINT SUR LES PERSONNES ISOLEES :

D'après l'Insee[55], sont considérées comme isolées, les personnes n'ayant eu que 4 contacts ou moins d'ordre privé avec des personnes différentes, au cours d'une semaine donnée. En France, cela concerne 10,8 % de la population.

L'isolement relationnel s'accentue avec l'âge (surtout à partir de 70 ans) et touche aussi plus fréquemment les couches sociales défavorisées et les populations immigrées. Les personnes isolées sont 2,5 fois plus sujettes au sentiment de solitude ou d'ennui que le reste de la population.

PROTOCOLE D'INTERVENTION :

a) Prise de contact avec la personne.

b) Diagnostic de la situation.

c) Recherche d'informations auprès des partenaires (UDAF, CCAS…)

S'il y a un suivi, l'isolement est relatif

- Concertation avec le partenaire chargé de ce suivi.
- Accompagnement de la personne auprès de structures de proximité.

S'il n'y en a pas, l'isolement est total

- Recensement des attentes et besoins de la personne.
- Identification des partenaires adaptés.
- Mise en relation et accompagnement auprès des structures de proximité.

En cas de refus d'intervention

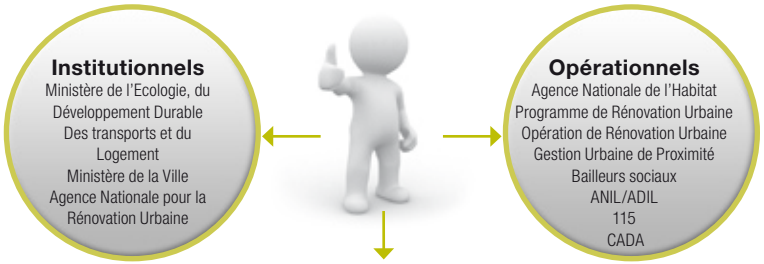
- Si la personne vit décemment : mise en place d'un suivi périodique.
- Si la personne éprouve un mal être : information du responsable d'équipe et concertation avec les partenaires concernés.

5. Planète Cadre de vie et habitat

Plus de 3,6 millions de personnes en France sont mal logées ou sans abri et la Fondation Abbé Pierre[44] y ajoute plus de 5,1 millions de personnes *« en situation de réelle fragilité de logement à court ou moyen terme »* (occupation d'une copropriété en difficulté, d'un logement surpeuplé, impayés de loyer…). Ainsi, plus de 8 millions d'habitants sont concernés à des degrés divers par la crise du logement.

Les politiques d'attribution et de construction de logements sociaux, la requalification et le développement urbain, les équipements, la carte scolaire, les transports collectifs..., autant de programmes pour lesquels le médiateur se devra de contribuer et de faire participer les habitants pour leur développement. Le Programme National de Rénovation Urbaine s'emploie à réhabiliter depuis 2003 les quartiers les plus fragilisés. En 10 ans, sur plus de 236 communes, 580 quartiers auront bénéficié de ce programme.

La médiation sociale représente une approche innovante et efficace, notamment auprès des bailleurs, dans la mise en œuvre de la gestion urbaine de proximité. Par sa connaissance précise des territoires, le médiateur renforce les liens entre l'institution et l'habitant. Il contribue avec son réseau partenarial, à l'amélioration, l'entretien, l'évolution ou l'attractivité des espaces et du bâti, permettant d'accroître la qualité des services rendus aux habitants.



La Gestion locative recouvre les tâches commerciales (recherche de clients), les tâches administratives (gestion des rapports bailleurs/locataires), les tâches économiques (loyers et charges), les tâches sociales (suivi des familles en difficultés).
La maintenance du patrimoine regroupe l'ensemble des fonctions qui concourent à la mise en œuvre de la politique technique de maintien en état d'usage ou d'amélioration du patrimoine existant.
La gestion de proximité réunit l'ensemble des services quotidiens rendus par le bailleur aux locataires. Outre les services matériels comme le gardiennage ou le nettoyage, elle comprend également la coordination des services de gestion décentralisés.

ETUDE DE CAS :

Source : Agents de Médiation Locative

1. Demande
Une dame âgée mobilise les médiateurs dans un hall d'immeuble afin de leur parler de son logement.
2. et 3. Accord pour intervenir
Afin d'assurer la confidentialité nécessaire à l'entretien les médiateurs prennent RDV avec cette dernière à son domicile.
4. Qui ?, Quoi et Pourquoi ?
Elle précise vivre seule depuis le décès récent de son mari dans un grand appartement qui a permis d'élever ses 4 enfants. Elle souhaiterait trouver un logement plus petit, en étage moins élevé et moins cher.
5. et 7. Comment ? Vers qui ?
Elle accepte de rencontrer son propriétaire qu'elle n'a encore jamais vu, afin de faire un bilan de sa situation.
8., 8.1 et 8.2. Diagnostic partenarial
Les médiateurs récupèrent des dossiers de demande de logement auprès des autres bailleurs HLM pour développer les choix possibles. Prise de RDV auprès du bailleur de son actuel logement.
10. et 11. Présentation et mise en relation
Devant ses difficultés de mobilité, les médiateurs l'accompagnent au RDV afin qu'elle expose sa situation.
12. Suivi
Lors du suivi, les médiateurs apprennent que cette dame a retrouvé un logement au sein du même immeuble... mais au rez-de-chaussée.

LE POINT SUR LE SAMU SOCIAL (115) :

La notion de « sans domicile fixe » (SDF) désigne les personnes qui n'ont pas de stabilité au niveau du logement. Par exemple, une personne vivant dans sa voiture est SDF car on ne peut pas considérer sa voiture comme un lieu stable. On peut distinguer :

- les nouveaux venus à la rue par accident et qui conservent de bonnes chances de retrouver une situation stable.
- ceux qui connaissent des problèmes plus lourds (troubles addictifs, psychiatriques…) et relèvent d'une intervention médicosociale appuyée.

Le 115 permet d'accéder à une permanence d'accueil téléphonique, fonctionnant 24h/24, 7j/7, chargée d'informer sur l'hébergement d'urgence et les accueils de jour dans le département, l'accès aux soins et à l'hygiène, l'aide alimentaire, les services sociaux...

PROTOCOLE D'INTERVENTION :

a) La situation d'urgence est constatée ou rapportée.

b) Les médiateurs entrent en contact avec la personne.

c) Diagnostic sur l'urgence de la situation (conditions climatiques, conditions sanitaires…).

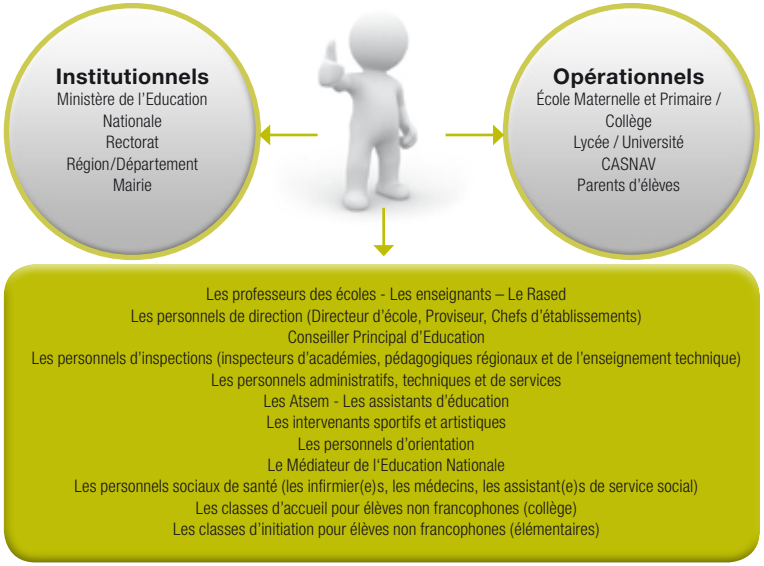
d) Si besoin, mise en relation avec le 115 pour une prise en charge.

e) Si besoin, accompagnement physique de la personne vers l'établissement ou le service dans lequel elle peut être accueillie. Le cas échéant, présence sur place pour rassurer et faciliter l'intervention des services publics.

6. Planète Education et citoyenneté

L'école joue son rôle de transmission des savoirs nécessaires au développement des individus et à la continuité de la société. Pour autant, l'essentiel de l'intelligence ainsi façonnée, n'entre que pour une faible part dans la capacité à interagir avec ses semblables. En ce sens, les effets d'apprentissage résultant des activités du médiateur sont très complémentaires puisque cela concerne avant tout le quotient relationnel[45] ou « *l'art de nouer et de préserver des relations mutuellement enrichissantes, ainsi que la capacité de gérer des désaccords et des situations conflictuelles autrement que par la violence* ».

A l'extérieur ou au sein des établissements scolaires, le médiateur doit repérer les acteurs pluridisciplinaires et incontournables qui couvrent un vaste champ : l'accompagnement social, scolaire, l'éducation artistique et culturelle, les pratiques sportives et le soutien aux parents dans leur rôle éducatif. L'éducation étant un processus individuel dans un processus social, le travail en partenariat introduit des parcours personnalisés et un soutien individualisé dans une logique collective. Sur certains quartiers, le médiateur accompagne les mesures mises en œuvre par la politique de la ville en partenariat avec l'Education nationale dans le cadre de l'éducation prioritaire. Il s'agit d'accompagner les jeunes hors temps scolaire et d'améliorer leurs chances de réussite par des actions individuelles ou collectives.



ETUDE DE CAS :

Source : Correspondants Réseau Educatif (CRE)

1. Demande
Une élève interpelle les médiateurs afin d'être reçue dans leur bureau.

2. et 3. Accord pour intervenir
L'élève s'inquiète de la confidentialité du RDV et se voit rassurée par l'exposé de la déontologie des médiateurs.

4. Qui ?, Quoi et Pourquoi ?
Les médiateurs perçoivent un mal-être profond issu d'un contexte familial difficile.

5. et 7. Comment ? Vers qui ?
Ils lui proposent d'en parler aux infirmières. Devant son refus et la gravité des faits énoncés (la programmation d'un suicide), les médiateurs sortent de leur réserve et en réfèrent à leur hiérarchie.

9. Contact avec le partenaire
Afin de ne laisser aucune place au doute quant au contexte familial, ils cherchent à la mettre en relation avec une psychologue du commissariat spécialisée en victimologie.

10. et 11. Présentation et mise en relation
L'élève accepte finalement d'être suivie par un psychologue du Centre Médico-Psychologique et sera internée en urgence le soir même au C.H.R.

12. Suivi
Le suivi a été assuré par une psychologue.

LE POINT SUR L'ENFANCE EN DANGER (119) :

Cette notion[56] concerne tout mineur ou jeune majeur nécessitant une mesure de protection ou de prévention. On distingue :

- L'enfant maltraité : celui qui est « *victime de violences physiques, d'abus sexuels, de violences psychologiques, de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique* ».
- L'enfant en risque : celui qui connaît « *des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité* ».

Le 119 est une permanence d'accueil téléphonique, chargée non seulement de répondre à toute personne confrontée à ce type de situations pour aider à leur dépistage, mais aussi de transmettre les informations préoccupantes à l'ASE, aux fins d'évaluation de la situation ou d'opérer un signalement directement au Procureur.

PROTOCOLE D'INTERVENTION :

a) Si les faits sont constatés, le délai pour saisir la justice est de 48H.

b) Si les faits sont rapportés, le médiateur agit rapidement pour obtenir le maximum d'informations et voir si d'autres personnes corroborent la version donnée.

c) Le médiateur est délivré du principe de confidentialité et fait un compte rendu écrit, daté et signé, de manière détaillée et basé sur les éléments factuels recueillis.

d) Ce CR est transmis au responsable de la structure qui décidera ensuite s'il y a lieu d'opérer un signalement.

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Nom :

Téléphone :

Coordonnées :

Notes

Chapitre 5

Accompagner les projets :

Appréhension des problèmes et orientation solutions

Les 5 étapes de la méthode IDÉES®

- **I**nitier
- **D**iagnostiquer
- **E**laborer
- **E**xécuter
- **S**uivre

« Le projet, c'est un futur à faire »
Jean-Pierre BOUTINET

Ne plus avoir de projets confine à une forme de résignation : accepter de subir les évènements et renoncer à influer sur son devenir. Il a été précisé que la médiation sociale vise au contraire l'empowerment[46] en recherchant *« la restauration chez l'individu du sens de sa propre valeur et de sa force et sa capacité à traiter les problèmes de sa vie »*. C'est une conséquence logique du travail de mise en relation. Faire proliférer les liens et densifier les réseaux sociaux facilite l'éclosion de nouveaux projets et l'insertion dans des projets portés par d'autres. Lorsque ces initiatives répondent aux attentes des publics et des territoires, **l'accompagnement de projet devient une véritable activité support au mieux vivre ensemble**.

Pour autant, quel que soit l'enthousiasme manifesté au départ, ce travail d'accompagnement du médiateur social nécessite un bon outillage méthodologique : seulement 16 % des projets[47] respecteraient les délais et les budgets ! Le médiateur clarifie les problématiques souvent mal définies, oriente les acteurs dans la collecte des informations, aide à poser des jalons nécessaires à l'avancement, facilite la coopération entre les différents acteurs lorsque des tensions surviennent, veille à ce que les connaissances accumulées durant la vie du projet soient mobilisables pour d'autres… Que ce soit l'organisation d'un événement d'une journée ou un projet plus complexe d'aménagement urbain, une même méthodologie se dessine dans le respect de l'esprit de médiation.

Accompagner les projets :

Appréhension des problèmes et orientation solutions

LES QUESTIONS CLÉS :

- *Qu'est-ce qu'un projet ?*
- *Comment s'assurer de sa faisabilité ?*
- *Quelles sont les étapes à respecter ?*
- *Quels sont la place et le rôle du médiateur ?*
- *Comment se répartir les rôles et les responsabilités ?*
- *Comment en définir les besoins tant humains que financiers ?*
- *Comment évaluer et tenir les délais ?*

Les 5 étapes de la méthode IDÉES®

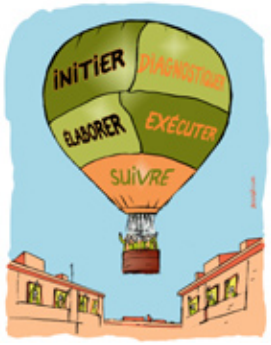
Si le plus difficile consiste à se lancer, le médiateur impulse le déclic pour que les **IDÉES®** se transforment en projets. Afin de faciliter de bout en bout le bon déroulement d'un projet, il convient de respecter 5 étapes :

Etape 1, Initier :

Au départ, il y a un foisonnement d'idées, mais plus de questions que de réponses : s'agit-il de quelque chose qui n'existait pas avant ? Est-ce à notre portée ? Comment s'y prendre ? Qui peut nous aider ?... A la manière de Grand Corps Malade[48], le médiateur s'ingénie à répondre : *« si tu doutes et qu't'en as marre surtout n'enterre jamais l'espoir. Sur la pendule des acharnés à tout moment « ça peut chémar » ! »*. Initier un projet avec succès, suppose toutefois de rester vigilant sur 6 points particuliers :

Définir son objectif : Le mot « projet » désigne à la fois ce que l'on projette de faire et la manière dont on compte s'y prendre pour y parvenir. Le médiateur devra s'assurer que :

- le projet répond à une finalité : ce à quoi le projet va contribuer. La raison d'être d'un projet, c'est de répondre à un enjeu clairement identifié et non ou mal satisfait,
- et obéit à un objectif : ce que va produire le projet dans un espace et un temps délimités. Attention, une fois que l'on s'engage, il sera difficile de revenir en arrière.



Réussir son casting Il importe de cartographier les acteurs pour constituer l'équipe de projet (restreinte de préférence) ainsi que le réseau d'acteurs sur lequel, elle pourra s'appuyer.

Ceux qui…	Casting :
Réalisent le projet	*L'équipe qui porte le projet, dont les membres sont choisis non seulement pour leurs implications et leurs bonnes relations mais aussi pour leurs compétences.*
Influencent le projet	*Ceux pour qui le projet est un enjeu essentiel et qui comptent suffisamment pour être en capacité de mettre des bâtons dans les roues, s'ils ne sont pas associés.*
Soutiennent le projet	*Ceux qui vont recommander le projet finalisé, le faire connaître à leur réseau, éventuellement y associer leur image comme sponsor…*

TROUVER UN NOM ACCROCHEUR ET FÉDÉRATEUR

A la manière d'un titre de film, il convient que ce nom soit vendeur en terme de communication vers l'extérieur. Ce nom ne doit pas prêter à confusion avec un autre ou avoir un signifiant contraire aux objectifs poursuivis. Pour l'équipe réunie autour du projet, c'est le premier jalon pour éprouver un sentiment d'appartenance.

4 types de projet[49]

- le projet **sur** l'autre selon le modèle de la commande sociale, qui définit les règles du jeu de la vie en société et qui en cas de transgression, donnent lieu à des sanctions ;
- le projet **pour** l'autre selon le modèle paternaliste qu'évitera le médiateur qui s'interdit de « faire à la place de » ;
- le projet **avec** l'autre selon le modèle participatif qui représente le quotidien du médiateur qui « fait avec » pour aider les acteurs à s'en sortir ;
- le projet **de** l'autre selon le modèle de l'autonomie, où le médiateur « fait faire » en incitant chacun à agir par soi-même et à se responsabiliser sur le sens de ses actes.

5 obstacles à surmonter pour éviter l'ECHEC

Egos mal placés : les projets sont souvent confrontés à des luttes d'influence, d'autant plus fortes lorsque le temps qui y est consacré n'est pas rétribué. Il importe de valoriser les efforts fournis par chacun et de se méfier de ceux que seul le pouvoir intéresse.

Craintes de l'inconnu : la mise en œuvre d'un projet génère des changements et donc des résistances. Face à la prudence excessive, parfois synonyme d'isolement ou de repli sur soi, le médiateur cherche à aiguiser la curiosité sans brusquer.

Habitudes dominatrices : nombreux sont ceux pensant gagner du temps en imposant leurs vues au plus grand nombre. D'où l'importance de la présence du médiateur pour amener de la méthode et définir les règles nécessaires à la construction de consensus.

Excès de confiance : si la confiance en soi est un facteur clé de réussite, il ne faut pas partir trop gagnant non plus. Les choses se déroulent rarement comme prévu, la motivation du début connaît des baisses de régime, des erreurs sont commises…

Craintes de l'échec : le plus dur dans un projet, c'est de se lancer et d'y croire. L'idée que ça ne puisse pas marcher peut conduire certains à toujours repousser au lendemain leurs initiatives jusqu'à considérer qu'il est trop tard pour se lancer.

6 règles à observer pour un bon DÉPART

Donner ses idées
Écouter et respecter les idées des autres
Participer aux décisions et aux réunions
Accepter une part du travail à faire
Respecter les décisions et engagements pris
Tenir les délais

Pour faire partie de l'équipe projet, le médiateur pourra afficher ces 6 règles d'or et s'assurer de leur validation par l'ensemble des acteurs impliqués. Ces règles permettront de tirer partie des différences et préserveront l'implication, la bienveillance et la fiabilité au sein de l'équipe.

Etape 2, Diagnostiquer :

L'équipe constituée a encore beaucoup de choix et peu de connaissances sur la manière de s'y prendre. D'où l'importance de cette étape consacrée à préciser le projet et à anticiper sa mise en œuvre.

L'étude de faisabilité

Il s'agit de clarifier les contours du projet, d'étudier plusieurs scénarios possibles afin de retenir le meilleur.

1. Est-ce que le projet répond à des enjeux clairement identifiés ?
❏ Non ❏ Oui *Préciser les enjeux (bénéficiaires et partenaires) :*
2. Est-ce que la solution envisagée satisfait le mieux ces enjeux ?
❏ Non ❏ Oui *Lister toutes les pistes de solutions possibles :*
3. Est-ce que ce projet est opportun auprès des publics concernés ?
❏ Non ❏ Oui *Se positionner vis à vis des « concurrents » :*
4. Si d'autres projets similaires existent déjà, le jeu en vaut-il la chandelle ?
❏ Non ❏ Oui *Définir la valeur ajoutée :*
5. Est-ce que les risques en terme de coûts et de délais sont mesurés ?
❏ Non ❏ Oui *Se documenter sur les projets similaires :*
6. Est-ce que l'équipe réunit toutes les compétences pour réussir ?
❏ Non ❏ Oui Lister les compétences de chacun :
7. Est-ce que chacun a la motivation et la disponibilité de s'engager jusqu'au bout ?
❏ Non ❏ Oui Le faire préciser sur une échelle de 1 à 4 :

Si la réponse est 7 X OUI, alors l'équipe pourra réfléchir à la question suivante dont les réponses seront exploitées pour le bilan du projet : *« Au lendemain du projet, qu'est-ce qui vous permettra de dire que nous avons pleinement réussi ? ».*

L'accord de méthode

Le projet ne peut réussir qu'avec la pleine participation de chacun. Il s'agit de réaliser à plusieurs ce qu'il est difficile, voire impossible de faire seul. Or chacun mène bien souvent d'autres activités et le médiateur interviendra en soutien dans la gestion du temps et des priorités des personnes impliquées. Il est plus facile de partir sur une équipe restreinte car ces temps de coordination sont très consommateurs de temps et d'énergie.

Avant de se lancer dans l'aventure, il est essentiel de définir la méthode de prise de décision au sein du groupe, de même que la répartition des rôles. Tout le monde est sur le même bateau :

- quelqu'un doit être à la barre, c'est-à-dire désigné comme chef de projet. C'est l'acteur le plus investi et le plus fédérateur ;
- les autres membres de l'équipage se répartiront les tâches en fonction de leurs prédispositions (cf. étape Etape 4, Exécuter) ;
- le médiateur pourra s'occuper du réglage des voiles, en facilitant le processus et la communication au sein de l'équipe.

Cas pratique : Le projet de terrain multisports

- **Contexte**

Quartier de Villement, cité HLM située à Ruelle sur Touvre, près d'Angoulême. Les jeux de ballon y sont conflictuels : nuisances sonores, dégradations des véhicules et risques dans la récupération des ballons sur la voierie et les habitations.

- **Quels étaient les finalités et l'objectif poursuivis ?**

Finalités : améliorer les relations entre les jeunes et les adultes et développer la vitalisation du quartier.

Objectif : créer un espace de jeu fédérateur d'animation, fermé et sécurisé, fonctionnel et attractif pour les jeunes dans le respect des habitants.

- **Quand le projet a eu lieu ?**

Le projet a mis près de 4 ans à aboutir, depuis la signature d'une pétition en juillet 2006 à l'inauguration et l'ouverture au public en mars 2010.

- **Qui a eu l'idée et qui s'est impliqué ?**

- Les plus petits 11-12 ans, ont eu cette idée qu'ils avaient vue ailleurs ;
- 2 jeunes de 17 ans ont réuni plus de 80 signatures sur une pétition ;
- Les parents des jeunes ont soutenu l'initiative auprès de leurs voisins ;
- Le bailleur social a conforté l'idée en faisant état des fiches navettes pour dégradations résultant des jeux de ballon ;
- Le centre social a appuyé la demande des jeunes auprès de la mairie ;
- La mairie est devenue chef de projet après avoir été convaincue.

- **Qu'ont fait les médiateurs ?**

Les médiateurs ont encouragé les jeunes à se mobiliser et à réunir toutes les informations nécessaires pour convaincre de l'utilité du projet. Ils ont servi ensuite de relais entre les habitants et la Mairie pour partager les informations et rassurer les opposants. Durant les réunions, ils ont géré les publics difficiles et poser les jalons pour structurer la démarche.

- **Quelles difficultés ont-il rencontrées ?**

1. Ce projet a mobilisé des acteurs qui n'ont pas les mêmes notions du temps et peuvent se décourager ;
2. Ce projet a connu des résistances au changement tant au sein de la Mairie qu'auprès de certains habitants ;
3. Il a fallu choisir entre un emplacement loin des habitations (avec le risque de regroupements pour d'autres activités insécurisées) ou près des habitations (avec les conséquences sonores associées).

- **Quelles fiertés en ont-ils tirées ?**

Les jeunes ont vu une autre facette du métier de médiateur, qui doit non seulement les sensibiliser aux règles de la vie en société mais aussi recenser leurs besoins et encourager les initiatives qui y répondent.

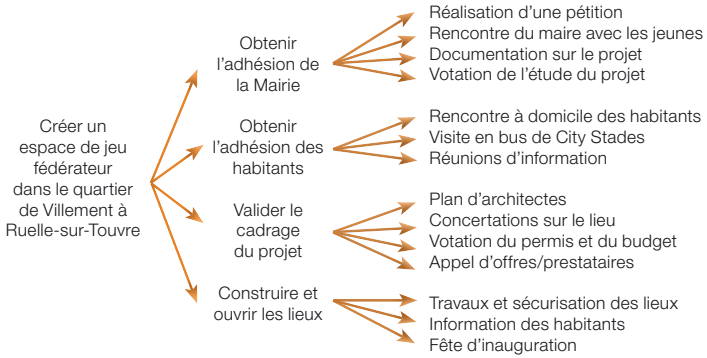
Il y a eu également renforcement des relations avec la Mairie, différents partenaires et habitants associés au projet.

Etape 3, Élaborer :

Après cette étape de diagnostic, il convient de préciser non seulement les spécifications techniques du projet, le coût de sa mise en œuvre et les délais afférents. Ces trois dimensions sont indissociables puisqu'une erreur ou une difficulté technique au cours de l'exécution du projet engendre bien souvent des surcoûts et des retards. D'où l'importance pour le médiateur de s'assurer de la qualité d'élaboration de ces 3 outils de pilotage indispensables :

Un cahier des charges précis : que faut-il faire pour y arriver ?

Il s'agit de détailler chaque grande tâche en actions à entreprendre pour parvenir à l'objectif retenu. Le médiateur accompagnera l'équipe projet dans la constitution d'une liste du « Travail A Faire » reposant sur un compromis entre le souhaitable et les contraintes identifiées. Dans un projet, peu de choses se déroulent comme prévu. D'où l'importance d'anticiper et de réactualiser cette liste au fur et à mesure de l'avancement du projet.



Un temps planifié : quelles sont les étapes du projet ?

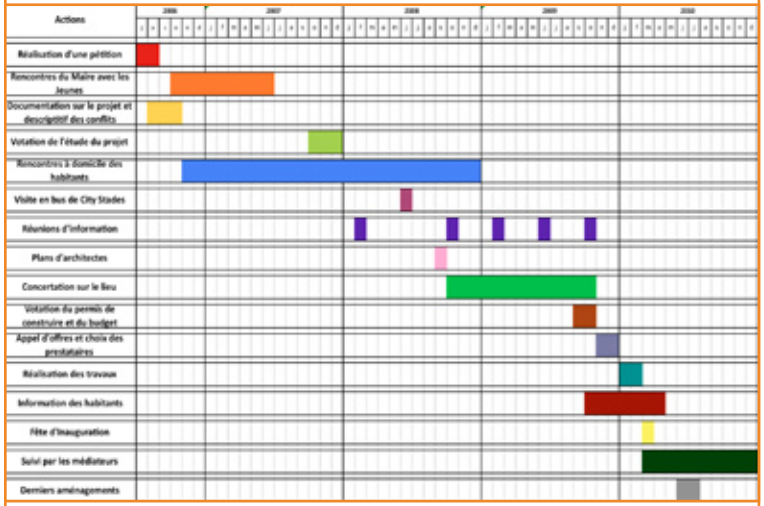
Une fois les tâches identifiées, on pourra les faire figurer dans un tableau en suivant l'enchaînement logique de leur exécution. En abscisse de ce tableau, on cherchera à faire figurer leur date de démarrage, le temps qu'il faudra y consacrer et leur date d'achèvement. Un tel planning dit de Gantt, permet une lecture aisée de ce qui est fait et de ce qu'il reste à faire.

Un budget maîtrisé : combien ça coûte ?

Toutes les tâches ainsi déclinées pourront ensuite logiquement être chiffrées en terme de coût. Pour ce faire, il convient de réaliser un tableau à double entrée du type dépenses/recettes. Si vous faites appel à des subventions ou des sponsors, vos interlocuteurs vous demanderont ce qu'ils financent précisément dans le projet et à quelle hauteur. En plus des possibles prêts de matériel au sein du réseau partenarial, les financeurs peuvent être des entreprises, des fondations, des mairies, le Conseil Général …

Exemple de planning détaillé du projet de terrain multisports :

Il est très difficile de prévoir tous les paramètres d'un projet et il est toujours plus précis de pouvoir s'inspirer de projets similaires. Le médiateur s'assurera que figure dans le planning des échéances précises qui serviront de fil rouge pour mener les actions.



Exemple de budget :

Le projet de terrain multisports a coûté à la Mairie de Ruelle-sur-Touvre environ 75000 €, entre les travaux de terrassement et de préparation du sol, les revêtements du sol (gazon synthétique + sable) et des murs anti tags, les fournitures de l'aire de jeux et son installation. Dans ce budget, il pourrait être également valorisé le temps bénévole consacré au projet (en Equivalent Temps Plein), ainsi que la valorisation immobilière du terrain affecté au projet.

Un chiffrage exhaustif des coûts en prenant en compte les ressources internes dédiées au projet permet aux potentiels financeurs de prendre la mesure de l'importance du projet et de resituer leur contribution dans le contexte plus large de l'investissement de chacun.

En l'espèce, le budget a été intégralement supporté par la Mairie, ce qui a fortement simplifié le travail des médiateurs. Dans d'autres projets, la plus grosse difficulté se joue le plus souvent en terme de trésorerie, car le moment où il faut engager des dépenses, ne correspond pas forcément au moment où l'on a déjà encaissé les recettes. Il n'est pas rare de rencontrer des décalages de paiement.

Etape 4, Exécuter :

Dans cette phase opérationnelle de réalisation, le médiateur cherchera à proscrire le *« Y a qu'à, faut qu'on »* pour s'assurer au contraire de la responsabilisation de chaque membre de l'équipe projet et du respect des engagements pris.

Préciser et valider les engagements de chacun

A partir du planning détaillé, il s'agit de préciser « qui fait quoi ? », avec quels moyens et quelles contraintes. Les membres de l'équipe partagent souvent leur temps entre différentes activités et le projet vient en surcharge des activités habituelles. La finalisation de cette étape ne cherche pas à piéger quiconque mais à s'assurer que les personnes impliquées mesurent l'investissement en temps que chaque activité prend et puissent s'assurer qu'elles ont la disponibilité de respecter les échéances fixées. Cet exercice peut prendre la forme du tableau de bord (dit aussi « chronogramme ») suivant :

Actions	Nom du responsable	Noms des participants et niveau de participation	Planning		
			janvier	...	décembre
Réalisation d'une pétition					
Rencontre du Maire avec les jeunes.					
...					

En face de chaque activité, il convient de définir un responsable référent qui aura la charge d'orchestrer le travail avec les autres volontaires et de tenir informé le chef de projet sur l'état d'avancement. Ce tableau de bord vise aussi à démystifier l'ampleur des activités à accomplir et optimiser l'emploi des acteurs sachant que certains peuvent être sur ou sous utilisés.

Mettre à jour le planning et le budget :

Le chef de projet, au delà des activités dans lesquelles il choisit de s'impliquer doit assurer le pilotage des outils élaborés précédemment. Planning et budget doivent être réajustés au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il faut faire le lien entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé et relancer ou recadrer ceux qui ne tiennent pas leurs engagements. Cette gestion des écarts est le facteur clé de réussite.

Obtenir l'information nécessaire à ce travail n'est pas toujours facile car cela est parfois vécu comme du « flicage » et les médiateurs pourront naturellement faciliter la remontée d'informations par leur proximité avec les différents acteurs.

Tout ce travail consacré à la constitution et mise à jour des outils décrits est certes un investissement en temps mais permet d'en gagner ensuite. C'est indispensable pour détecter les dérives budgétaires, les éventuelles baisses de régime, les découragements, les retards…

Soigner la communication

- **en interne :**

L'accompagnement de projet implique de nombreuses réunions et rencontres plus ou moins informelles. Ces réunions vont permettre de faire des points d'avancement, de maintenir la motivation des acteurs, de gérer les problèmes et les incompréhensions, de prendre des décisions…

Pour être efficaces, ces réunions doivent être préparées avec un ordre du jour, un timing précis (compter 1h30 en moyenne), voire un support de présentation. Dans chaque réunion, pourra être désigné celui qui anime, celui qui est gardien du temps et celui qui fait le compte rendu.

A l'issue de chaque réunion planifier la suivante et s'assurer de la diffusion du compte rendu très synthétique faisant état des décisions prises. Cela permet de conserver un historique et une traçabilité des décisions prises. Les paroles s'envolent et sont sources de malentendus. La diffusion se fera ensuite par courrier électronique, par téléphone ou de visu en fonction de la nature des acteurs mobilisés.

Des solutions techniques existent également pour construire un forum de discussion ou partager et modifier des fichiers de travail en temps réel. Ces applications web sont gratuites et simples d'utilisation (http://www.monagenda.net, http://docs.google.com…).

- **en externe :**

Cette dimension est doublement importante car c'est non seulement une potentielle source de financement (échange pub à travers la visibilité des logos des partenaires…), mais aussi le moyen de faire adhérer le public ciblé au projet.

Publicité classique	Marketing direct	Relations publiques
• *Signature, charte graphique* • *Supports d'information* • *Permanences au sein des mairies, des écoles, des points d'accès au droit ...* • *Intégration sur les plates-formes d'information des partenaires*	• *Publipostage à l'ensemble des partenaires* • *Imprimé sans adresse (prospectus)* • *Phoning* • *Suivi des contacts* • *Cartes de vœux*	• *Organisation ou participation à des conférences, à des expositions ou à des salons* • *Evénementiel, point presse* • *Petits-déjeuners, pots…* • *Participation à la vie sociale (clubs, associations...)*

Etape 5, Suivre :

Quand le projet a été réalisé, les acteurs ne sont pas forcément très mobilisables pour tirer le bilan des actions entreprises alors que les effets d'apprentissage par le partage d'expériences peuvent être très riches. Avant de rendre compte du projet (méthodologie précisée au chapitre suivant), l'équipe projet réfléchira ensemble sur la manière dont a été conduit le projet, les résultats obtenus et les éventuels correctifs à apporter.

La présence du médiateur est essentielle pour éviter que ça ne tourne en règlement de comptes lorsqu'il faudra revenir sur les difficultés rencontrées et les sujets sensibles. A la fin du projet, l'équipe va se séparer et c'est une perte en terme de connaissance. Le médiateur pourra également jouer ce rôle de mémoire collective, en archivant et conservant précieusement les informations essentielles à la reconduite d'un projet similaire.

Il importe également de prévoir un moment privilégié pour fêter la réalisation du projet par un pot ou un repas. L'ensemble des acteurs impliqués doivent être remerciés pour leur investissement et leur aide. Cela leur donnera peut-être envie de repartir pour de nouvelles aventures !

Exemple de guide d'entretien pour un bilan partagé :

		Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
Les relations *(fonctionnement de l'équipe)*	*Ce qui a bien marché, les +*			
	Ce qui mérite d'être amélioré, les -			
Les résultats *(atteinte des objectifs)*	*Ce qui a bien marché, les +*			
	Ce qui mérite d'être amélioré, les -			
Le processus *(méthode employée)*	*Ce qui a bien marché, les +*			
	Ce qui mérite d'être amélioré, les -			

- Le quoi précise les faits marquants ;
- Le pourquoi donne une explication et recherche les causes ;
- Le comment reprend les raisons du succès et les pistes d'amélioration.

Le projet de terrain multisports finalisé et en images :

Les médiateurs ont réalisé des tournées en horaires décalés une fois par jour pendant 2 mois pour réguler les tentatives d'appropriation de certains jeunes qui ne laissaient pas jouer les plus petits.
Ils ont contribué à finaliser l'aménagement de l'environnement : installation de poubelles, opérations d'explication de la réglementation des lieux auprès des jeunes et du voisinage …
Les saisines répétées qui avaient lieu suite aux nuisances sonores et dégradations occasionnées par les jeux de ballon ont complètement cessé.

Le projet des femmes relais de l'ARIFA pour investir le champ de la culture.

Les femmes relais mettent en place en octobre 1999 au musée Picasso à Paris, des ateliers d'écriture auxquels participent douze femmes de l'association. Ceux-ci se déroulent sur une période de dix jours dans une salle du musée mise à leur disposition. Dans un premier temps, les femmes visitent le musée avec une conférencière. S'appuyant sur cette visite, les ateliers d'écriture s'inspirent des œuvres et de ce qu'elles suscitent chez les femmes en référence à leur quotidien, leur culture, leur métier. Treize chansons naissent de ce travail et sont chantées publiquement lors de la fête de la musique avec la chorale du collège Jean-Jaurès de Montfermeil. La rencontre entre deux générations, entre les mères et les filles, est, à ce titre particulièrement enrichissante.
Il s'agit de confronter la culture vivante avec la culture patrimoniale. Le projet s'appuie sur la loi de lutte contre les exclusions (1998) qui prévoit l'obligation, pour les musées, de s'ouvrir à d'autres publics.
Il s'agit d'emmener les femmes du quartier au musée, « autrement qu'en sortie », de manière à les initier à la culture de l'autre et au patrimoine, dans un processus de longue durée qui s'oppose à l'idée de consommation culturelle. Les femmes-relais suivent d'abord une formation qui se déroule en deux temps : des visites sont organisées avec une conférencière autour d'un thème puis, après chaque visite, une séance de restitution vient approfondir le travail d'approche et de connaissance. Lors de ces séances, une étudiante qui a observé et noté le comportement et les réactions des femmes-relais lors de la visite, réactive leur mémoire tandis qu'une ethnopsychologue sollicite leur parole et ouvre le débat. Le travail se fait par association d'idées, chaque femme faisant appel à sa culture, à son histoire personnelle. Les femmes, sollicitant une mémoire perdue en France au fil de leur vie quotidienne, se reconsidèrent peu à peu comme le fruit d'une histoire, tout à la fois personnelle et partagée. L'œuvre se comprend mieux lorsqu'elle est resituée dans son contexte culturel et historique.

Notes

Chapitre 6

Rendre compte :

Lisibilité et visibilité des activités de médiation sociale

Partie I : L'indispensable remontée d'informations

A. Les destinataires et leurs attentes

B. Les outils de collecte de données

C. Le traitement de l'information

Partie II : L'évaluation de l'utilité sociale

D. Le référentiel CITER®

E. La démarche d'évaluation

« Le diamant du lexique français, c'est le substantif «sens». Ce mot polysémique cristallise en quelque sorte les trois niveaux essentiels de notre existence au sein de l'univers vivant : sensation, direction, signification. »

François CHENG

RAS « Rien A Signaler », expression parfois utilisée dans les rapports de médiateurs en l'absence de faits marquants. Ces 3 lettres sonnent comme le début de la fin lorsqu'il s'agit de rendre compte de l'activité de la médiation sociale. Le paradoxe veut que **plus les actions menées sont efficaces, plus les risques initialement identifiés pour justifier ces actions perdent en visibilité**. A tel point que le médiateur peut en arriver à briller davantage par son absence que par sa présence. C'est ainsi qu'en l'absence d'incidents notoires sur ses lignes de bus, un transporteur[50] mis fin à son partenariat avec le dispositif de médiation sociale. En l'espace de trois mois, les agressions reprirent à un rythme hebdomadaire et un bus pris feu.

Rendre lisible et visible les activités de médiation sociale est d'autant plus complexe que les activités du médiateur sont multiples. Une intervention ponctuelle ne révèle pas dans l'immédiat toute l'influence future qu'elle peut exercer. C'est pourtant cette capacité à rendre compte des effets observés qui permet de revenir de manière récursive sur les pratiques des médiateurs pour établir si les intentions de leurs structures sont en adéquation avec les impacts mesurés sur le terrain. Cercle vertueux d'apprentissage qui permet non seulement d'opérer les ajustements nécessaires mais aussi de donner du sens aux pratiques quotidiennes. Cela fait donc partie intégrante du travail du médiateur que de remonter l'information nécessaire au bilan d'activités de sa structure, voire de s'associer à une démarche d'évaluation plus approfondie de son utilité sociale.

Rendre compte :

Lisibilité et visibilité des activités de médiation sociale

LES QUESTIONS CLÉS :

- *Quels sens donner à nos activités ?*
- *Pour quoi évaluer ?*
- *Pour qui évaluer ?*
- *Quels outils utiliser pour collecter les données ?*
- *Qu'est-ce qu'un bilan d'activité ?*
- *Qu'est-ce que l'utilité sociale ?*
- *Comment définir des indicateurs ?*
- *Quelle est la démarche à suivre ?*

Partie I : L'indispensable remontée d'informations

Lors des échanges avec les médiateurs, un mot est venu de manière récurrente, celui de sens : *« donner du sens à ce que l'on fait »*, *« la recherche »*, voire *« la quête du sens pour éclairer nos pratiques »*… Ce mot agit avec une force d'attraction essentielle comme en témoigne la citation choisie en introduction.

A. Les destinataires et leurs attentes

Donner du sens = une direction pour les bénéficiaires

Direction différente selon que l'on considère les bénéficiaires comme un citoyen, un usager ou un contribuable.

- Pour le citoyen : Rendre visible et lisible la contribution au vivre ensemble

  Dans le vivre ensemble réside la vocation première du médiateur social, qui cherche à lever les obstacles à la coopération en société et participe à la correction des iniquités dans l'accès au droit. Les compétences utiles au vivre ensemble sont nombreuses et pourtant peu enseignées aux citoyens. D'où l'utilité du médiateur qui met de l'huile dans les rouages relationnels, surtout lorsqu'ils sont grippés et génèrent des blocages.
- Pour l'usager : Accéder à une qualité de service performante

  L'évaluation permet de repérer les points forts, les activités à pérenniser et les points d'effort, celles qui méritent de progresser. Il s'agit de s'assurer que les ressources sont mobilisées de manière juste dans les services rendus aux usagers. Les structures en se dotant d'outils de suivi de leurs activités peuvent à la fois conforter leurs pratiques et oser l'expérimentation de nouveaux champs de développement.
- Pour le contribuable : Garantir la gestion efficiente du financement

  Bénéficiant de l'argent public, les structures doivent rendre compte aux pouvoirs publics et aux contribuables de l'emploi des ressources qui leur ont été attribuées. Elles seront financées d'autant plus facilement sur le long terme, qu'elles seront en mesure de démontrer les coûts évités ou les gains réalisés pour les budgets publics locaux. L'évaluation s'inscrit ainsi pour le contribuable dans une optique d'optimisation de l'allocation des financements au regard des apports à la société.

TÉMOIGNAGE DE FRANÇOIS BURDEYRON, PRÉFET DE LA CHARENTE de 2007 à 2009 :

« La médiation sociale ne s'arrête pas au conflit ou à la situation en question mais elle traite d'abord des hommes et des femmes concernés. C'est pourquoi, elle pourrait être définie comme de « l'aide à l'être », comme aider les gens à être, et à être mieux dans leur façon de vivre et dans leurs rapports aux autres et avec eux-mêmes ».

Donner du sens = une signification pour les structures

L'évaluation est au service d'objectifs opérationnels qui se déclinent selon la règle des 3**P** : positionnement, partenariat et professionnalisation.

- **Clarifier le Positionnement des médiateurs et de leur structure**

  La structure, en tant que mandataire des collectivités locales, répond à une commande publique, qui est souvent évolutive et demande des ajustements avec le commanditaire. Il importe d'avoir des éléments tangibles pour maintenir une consistance et continuité de service sur le long terme et se préserver des utilisations abusives du dispositif.
- **S'inscrire dans un maillage territorial et développer un Partenariat durable**

  La médiation sociale a une entrée territoriale et non sectorielle ou par public. Le médiateur agit en généraliste de la demande sociale et renverra le cas échéant vers les bons spécialistes. Sa légitimité d'intermédiaire doit être documentée par l'évaluation pour que les partenaires tiennent compte de ses recommandations.
- **Professionnaliser et faire reconnaître la médiation sociale**

  La professionnalisation correspond à la nécessité d'engager une double démarche : celle de faire reconnaître l'expertise et celle de donner aux acteurs de la médiation sociale les compétences qui traduisent cette expertise. A ce titre, l'évaluation fait le lien entre la pratique, les enseignements qui en sont tirés et les formations qui en résultent.

Donner du sens = une sensation pour les médiateurs

Quelle que soit l'évaluation menée, elle ne peut restituer que de manière très fragmentée le travail du médiateur. Les interventions se font dans des situations complexes, où le risque et l'incertitude, conduisent le médiateur à devoir s'adapter et à prendre des initiatives imprévues non quantifiables.

Pour autant, l'évaluation possède une vertu qui n'a pas de prix ; elle valorise le travail effectué ; elle offre de la reconnaissance aux médiateurs, carburants indispensables à une bonne motivation. Nombreux sont ceux qui ont peu de retour ou d'échos sur les actions qu'ils mènent. Par ailleurs, la démarche d'évaluation vient renforcer plus globalement la crédibilité des médiateurs auprès de leur entourage immédiat.

Quand il est fait bon usage de l'évaluation, il y a donc contribution, et c'est loin d'être négligeable, aux sensations d'accomplissement et de réalisation dans son activité. Cette restitution de l'estime des autres, élu-es, partenaires, habitant-es, nourrit l'estime de soi et donne du sens : la sensation d'exister et d'être utile.

B. Les outils de collecte de données

Donner du sens = une direction pour les bénéficiaires

Au vu des attentes fondamentales en matière d'évaluation, la collecte de données n'est pas secondaire de l'activité du médiateur social. Elle est part intégrante de toutes ses interventions. Pour ce faire, les outils doivent être bien calibrés non seulement par rapport aux besoins de la remontée d'informations, mais aussi concernant leurs modalités de mise en œuvre. Ces outils ont différentes fonctionnalités :

- Compiler l'information pour en tirer le potentiel décisionnel (outils de modélisation) ;
- Guider les médiateurs dans leurs interventions (outils de veille et d'alerte) ;
- Vérifier l'information obtenue en la croisant avec différentes sources (outils de contrôle) ;
- Conserver la mémoire et valoriser les actions entreprises (outils de stockage).

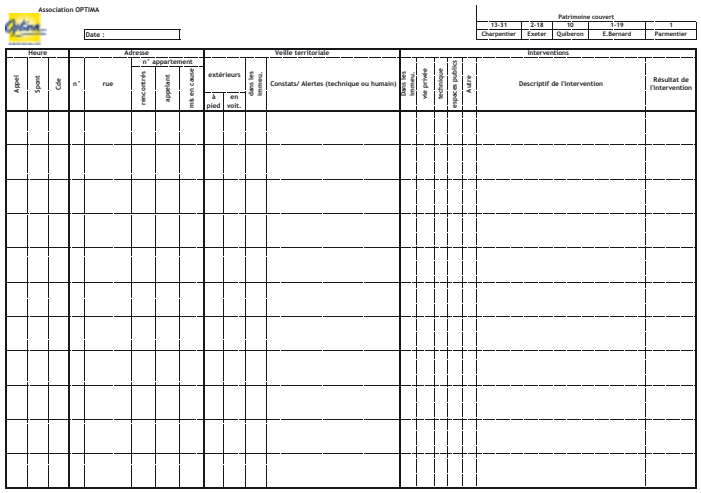
Différents types d'outils:

- ***La fiche navette :*** sous un format papier, elle permet aux médiateurs de rendre compte de leur activité journalière et de mener un suivi des actions menées sur le terrain ;
- ***L'outil en temps réel :*** sous un format numérique grâce aux nouvelles technologies (Smartphone par exemple), il facilite l'intégration des informations dans une base commune, réduit les pertes de données et offre une réactivité immédiate ;
- ***La base de données :*** elle se construit à partir des fichiers de suivi des actions de la structure et si possible ceux utilisés par les différents partenaires. C'est un outil indispensable pour développer une vue d'ensemble sous forme de tableau de bord.

Trois exigences :

- *La rigueur*, qui conditionne le « sérieux » de la collecte des données. Le respect de la nomenclature de l'outil et la précision des informations que donnera le médiateur, permettront d'exploiter les données et de valoriser, par l'évaluation, les actions de médiation sociale en interne, comme auprès des commanditaires et des partenaires de la structure ;
- *La qualité* des informations recueillies est liée non seulement au temps qu'y consacre le médiateur mais aussi aux efforts fournis pour demeurer le plus factuel possible. Les médiateurs se doivent de détecter, de sélectionner et de remonter les données brutes issues de leurs interventions en évitant les opinions subjectives ;
- *L'efficacité* du protocole de collecte des données impactera leur traitement et l'analyse de l'action menée par les médiateurs. Si le protocole n'est pas bien pensé ou mal maitrisé, il est facile de se retrouver noyé sous l'information et de s'y perdre. Il convient de s'interroger très en amont sur la manière dont on exploitera les données.

Exemple de fiche navette de l'association Optima à Rennes


Association OPTIMA

Date :

Patrimoine couvert				
13-31	2-18	10	1-19	1
Charpentier	Exeter	Quiberon	E.Bernard	Parmentier

Heure			Adresse					Veille territoriale				Interventions						
					n° appartement			extérieurs										
Appel	Spont	Cde	n°	rue	rencontrés	appelant	mis en cause	à pied	en voit.	dans les immeu.	Constats/ Alertes (technique ou humain)	Dans les immeu.	vie privée	technique	espaces publics	Autre	Descriptif de l'intervention	Résultat de l'intervention

Donner du sens = une sensation pour les médiateurs

C. Le traitement des données

Les informations brutes obtenues ne peuvent servir que si elles sont « traitées » selon un cheminement qui suit cinq étapes (cf. schéma page suivante) :

1. Action et intervention en médiation sociale

C'est le cœur de toute l'activité et l'origine du besoin d'informations.

2. Alerte en temps réel

Le médiateur dispose d'outils de communication avec sa hiérarchie, ses collègues, ses partenaires… et peut prévenir directement d'une situation, d'une intervention (par exemple, signaler un tag, avertir d'un danger potentiel sur l'espace public). Cette alerte en temps réel écourte le délai de traitement et améliore la réactivité des services concernés.

3. Reporting des réalisations

C'est la première étape et la plus importante du principe de valorisation des activités du médiateur social. Il s'agit pour lui de qualifier et de quantifier son travail. Chaque action et chaque intervention, qu'elles soient minimes ou importantes, doivent être recencées sur un document encodé, lisible et disponible.

4. Contrôle et analyse des résultats

Des procédures de contrôle de données doivent être créées et assurées. Qu'il s'agisse d'un système de reporting virtuel ou physique, des erreurs peuvent survenir au moment de chaque saisie. Ce contrôle de pertinence assure la fiabilité des informations qui seront ensuite analysées et exploitées.

Les données emmagazinées ne sont pas vouées à rester stockées dans une base de données. L'ensemble des acteurs doivent, en concertation, définir les possibilités et besoins en information. C'est l'expression de ces besoins qui oriente tant les systèmes informatiques à mettre en place, que les objectifs du service qui traite l'information.

5. Valorisation de l'impact des actions et interventions

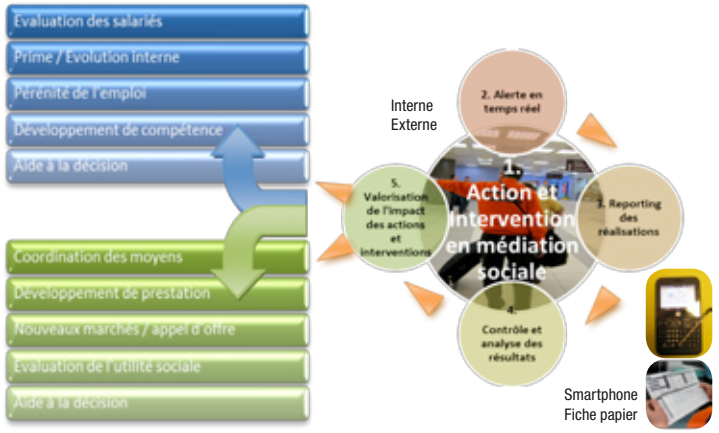
Les clients internes et externes à la structure de médiation sociale ont exprimé leurs besoins et sont donc en attente d'informations formatées (data mining) pour constater, expliquer, classer l'activité et aider à la prise de décision.

LE POINT SUR LE BILAN D'ACTIVITÉ

Par ce traitement des données, il s'agit de consigner les diverses actions menées par le dispositif de médiation tout au long de l'année écoulée. Ce bilan permet de rendre compte des avancées réalisées et d'envisager l'avenir.

Ce document accessible au public doit allier clarté, concision et être agrémenté d'illustrations pour en faciliter la lecture. Il est remis le plus souvent à l'occasion d'une Assemblée Générale et peut également être accompagné du rapport moral du Président, voire d'un bilan comptable.

Schéma du cheminement de l'information du médiateur social



Extrait d'un bilan d'activités du PSPE de Lille Métropole (2009)

Créé en 1997, le Point Services aux Particuliers et aux Entreprises (PSPE) accompagne au quotidien les habitants dans la résolution de leurs difficultés en lien avec le logement, l'énergie, les démarches administratives, le surendettement...

Partie II : L'évaluation de l'utilité sociale

La notion « d'utilité sociale » a émergé dans les années 80 pour justifier des aides et exonérations accordées par les pouvoirs publics aux associations. Cette notion est venue combler le vide existant entre l'utilité au sens économique et l'intérêt général auquel se réfère l'action publique.

D. Le référentiel CITER®

L'utilité sociale est une notion construite par les membres de la société civile au carrefour de la notion de profit des entreprises commerciales et de l'expression de la volonté générale incarnée par les services publics. Elle s'est développée pour rendre lisible l'action de l'économie sociale et solidaire et affirmer sa place spécifique à côté de l'Etat et de l'activité des marchés.

Une définition évolutive

L'utilité sociale dépasse le champ de l'action sociale. Elle s'intéresse aux effets d'une action sur un territoire, auprès d'un groupe de population et plus globalement aux apports à la société dans son ensemble.

Il n'existe pas de définition unique et reconnue par tous de l'utilité sociale. Chacun s'accorde en tout cas sur l'aspect multidimensionnel et systémique de l'utilité sociale. Elle est élaborée tant par les membres de la structure à évaluer que par les partenaires et des habitant-es.

Cette absence de définition officielle fait que les acteurs concernés devront chaque fois construire, préciser la définition pertinente au regard de la situation. Certaines dimensions d'utilité sociale sont perçues par les partenaires ou bénéficiaires sans être inscrites dans les finalités de la structure.

Une mesure spécifique à chaque structure

Il importe donc de réunir les acteurs concernés pour formuler ce qui leur semble être l'utilité sociale de la structure. Ce brainstorming sur l'utilité sociale s'appuiera sur un questionnement à la fois :

- déductif, c'est-à-dire à partir d'une réflexion générale. Il interrogera l'utilité sociale globale perçue.
- inductif, c'est-à-dire à partir des actions et pratiques observées. Il questionnera les actions et les méthodes de travail.

Les bonnes questions à se poser sont :

1. Quelle est l'utilité sociale de notre structure ? A quoi sert-on ? Qu'apporte-t-on aux habitant-es ? aux partenaires ? au territoire ?
2. Quels sont les objectifs des actions que nous menons ? Que produisent-elles ? Quels en sont les résultats connus ? Quelle analyse en faisons-nous ?
3. Avons-nous des manières de travailler particulières ? lesquelles ? Qu'apportent nos méthodes, notre manière de mener des actions ?

Une pertinence qui dépend des valeurs et du contexte

Toutes les dimensions de l'utilité sociale n'ont pas la même importance pour chacun. Un objectif secondaire pour la structure peut constituer un objectif principal pour un partenaire, qui ne partage pas la même conception de ce qui peut être utile ou pas pour la société. Par exemple :

- un travailleur social ayant pour aspiration le lien social, sera vigilant à la contribution au vivre ensemble ;
- le médiateur social évoque souvent l'esprit qui anime sa pratique ;
- un membre du monde judiciaire se référera à l'accès au droit et veillera aux apports réalisés dans le cadre des CLS ;
- un bailleur social, un transporteur… s'attachera aux retours sur investissement ;
- un élu sera sensible au niveau de satisfaction de ses électeurs.

La réalité est naturellement bien plus complexe mais il importe d'intégrer cette pluralité de points de vue sur la médiation sociale.

Le référentiel CITER® de la médiation sociale

Ces différents registres de valeurs[51] ont enrichi ce concept d'utilité sociale pour créer une évaluation à 360°. Chaque registre a ensuite été précisé avec des critères d'évaluation en lien avec les finalités des structures de médiation sociale.

• **C**ohésion sociale qui permet aux individus de « faire société ».

Critères d'évaluation : restauration et densification du lien social, renforcement des relations entre les personnes et les institutions, diversité intergénérationnelle et interculturelle des publics et implication citoyenne.

• **I**nnovation et apprentissage, aussi bien dans les compétences relationnelles que dans l'éclosion d'idées et les prises d'initiatives.

Critères d'évaluation : apprentissage communicationnel, renforcement des autres compétences comportementales, démarches et idées novatrices.

• **T**ranquillité publique, à travers le sens donné aux règles sociales et la lutte contre la banalisation des incivilités et le sentiment d'impunité qu'il génère.

Critères d'évaluation : sécurisation de l'espace public et responsabilisation quant aux règles et aux engagements pris.

• **contribution E**conomique, qui se mesure non seulement à la création et préservation des ressources mais aussi au bon emploi de celles-ci.

Critères d'évaluation : production de richesses, coûts évités et économies d'échelle réalisées.

• **R**econnaissance ou encore le besoin vital d'être digne d'estime et de considération de la part de son entourage.

Critères d'évaluation : prise en considération des habitants, estime des médiateurs, notoriété de la structure et valorisation des partenaires.

E. La démarche d'évaluation

La démarche d'évaluation se conduit comme un projet à part entière. Figure ici la synthèse des principales étapes selon la méthode **IDÉES®**. Le détail de ces étapes se trouve dans le Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale[52].

1. Initier la démarche

Cette étape pose le cadre qui conditionnera l'ensemble de la démarche. Y seront définis :

- L'objectif : pour qui évaluer ? Pour quoi évaluer ?
- Les participants : qui associer à l'évaluation ? A quel niveau ? (au sein de la structure, parmi les partenaires, les habitant-es…).
- La méthodologie : quel mode d'accompagnement choisir ? (entre son internalisation et son externalisation complète).

2. Diagnostiquer son utilité sociale et construire son référentiel

L'utilité sociale étant une mesure spécifique à chaque dispositif, il importe de se mettre d'accord sur les réponses aux questions posées (Partie D). Ces différents critères pourront ensuite être rattachés aux cinq registres du référentiel CITER®.

Chaque critère ainsi défini renverra enfin à des indicateurs, qui ont pour fonction principale de mesurer ce qui se passe réellement sur le terrain. On parlera :

- d'indicateur de réalisation : ce qui a été fait concrètement ;
- de résultat : ce que cela a directement produit ;
- d'impact : ce à quoi cela a contribué.

Le référentiel d'évaluation combine ces différents éléments. Les éléments de contexte fournissent des données référence pour l'analyse ultérieure.

Registres	Critères	Indicateurs	Eléments de contexte
Tranquillité publique	Sécurisation de l'espace public	- nombre de dysfonctionnements techniques et matériels signalés - nombre de réparations réalisées par les services compétents - évolution du nombre et de la gravité des dégradations	- état des dégradations sur l'espace public - délai de réactivité des partenaires - chiffres de la délinquance
	Responsabilisation	- nombre de médiations en temps réel réalisés - taux de conflits résolus - nombre de non-retours au conflit	- nombre de conflits en l'absence des médiateurs

3. Élaborer les outils et collecter les données

Cette étape va consister à aller sur le terrain chercher l'information pour répondre aux questions posées par l'évaluation. La collecte peut prendre la forme d'entretiens, de distribution de questionnaire, de recueil de données statistiques...

Une attention particulière est portée à la construction de l'échantillon afin qu'il ait une taille suffisante, qu'il offre aux « répondants » la même chance statistique d'être interrogés et soit suffisamment représentatif.

4. Exécuter le traitement et l'analyse des données

Les données collectées seront ensuite analysées, pour chercher ce qu'elles révèlent de plus signifiant au regard des questions posées dans l'évaluation. Les résultats de l'analyse sont discutés par les parties prenantes à l'évaluation. L'objectif de cet échange est double : permettre à chacun de s'approprier collectivement les résultats de l'évaluation et faire émerger des points de vue différents partagés.

5. Suivre et diffuser les résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation pourront ensuite être diffusés et valorisés. C'est à la structure d'en tirer tous les enseignements possibles pour progresser.

- ***Quelques résultats[53] du référentiel CITER®***

Ces cinq registres sont des lectures différentes d'un même phénomène. Ils permettent une meilleure lisibilité des interactions fécondes qui les lient. Par exemple, dans un acte de médiation consistant à dissuader un individu de lacérer les sièges d'un bus, il y a, évidemment, un intérêt économique et un intérêt de tranquillité publique, dans la mesure où le médiateur aura évité à la fois un acte délictueux et un préjudice matériel. Si, en plus, le médiateur a pu convaincre la personne du bien-fondé de son intervention eu égard à l'ensemble des voyageurs, il aura travaillé à la cohésion sociale. L'impact global sera de l'ordre de la reconnaissance puisqu'en agissant sur le mode de la prévention, l'activité de médiation se trouve reconnue en même temps que le délinquant potentiel se réhabilite en tant que citoyen.

Conclusion :

Cet ouvrage sur les pratiques professionnelles à destination des médiateurs sociaux est la suite logique du travail déjà engagé par France médiation sur l'évaluation de l'utilité sociale. Je voulais ici remercier sincèrement tous ceux qui ont participé à son élaboration.

Il était indispensable et vital de capitaliser les différents savoir-faire des praticiens, d'arriver à les théoriser, et de proposer à tous un outil de référence. Je crois que nous avons réussi notre pari.

Mais aujourd'hui se joue, autour de questions de médiation sociale, des enjeux qui dépassent le simple cadre technique et donc la seule rationalisation des pratiques professionnelles de médiation sociale. Son évolution récente en France ne semble pas échapper à ce parcours.

En effet, plusieurs visions de la médiation sociale se côtoient et parfois s'affrontent. Chacune de ces différentes représentations de la médiation sociale regroupe des acteurs de la médiation, des acteurs économiques ainsi que des acteurs politiques et administratifs au sein des pouvoir publics.

Les membres du réseau France Médiation, au-delà d'une vision purement techniciste et/ou économiste, défendent une vision politique de la médiation sociale. Celle-ci relèverait d'une double intention sociale, avant même d'être un ensemble de pratique ou l'objet d'une transaction marchande. Ici l'acte de médiation traduit d'abord une vision du vivre ensemble dans un espace donné ; elle procède davantage d'un choix collectif de société que d'une réponse à un besoin exprimé par tel ou tel de ses membres. Cette nature politique de la médiation sociale est ensuite prolongée par son incarnation : même façonnée par des normes professionnelles ou des pratiques définies, comme vous l'avez vu dans cet ouvrage, ou par des contraintes économiques de production, le médiateur reste le sujet inaliénable de relations interpersonnelles avec les personnes rencontrées, elles-mêmes irréductibles au terme « d'usagers ». Pour reprendre l'image d'Emmanuel Lévinas, le médiateur est avant tout responsable du visage de l'Autre.

Bien sûr, nous cherchons à professionnaliser la médiation sociale en perfectionnant les différents savoirs des médiateurs mais aussi en professionnalisant les organisations elles-mêmes. Bien sûr, nous voulons un modèle économique viable pour les structures de médiation sociale.

Mais la médiation sociale est avant tout un « fait de société » qui va bien au-delà de toute vision technique. C'est avant tout une façon de « faire société », d'imaginer d'autres formes de régulation sociale. En créant un nouveau type de relations qui permet l'échange et la coopération, peut se développer une nouvelle dynamique sociale évitant ainsi l'exclusion et la violence ou l'un des interlocuteurs impose son code à l'autre dans un processus très assimilateur qui nie la personne.

C'est pour cela que la médiation sociale doit être portée par tous, Etat (via toutes ses compétences), collectivités locales, bailleurs sociaux, partenaires privées et/où publics sans oublier les habitants eux-mêmes. Elle ne doit pas être au service des uns ou des autres mais bien au service des besoins exprimés sur un territoire.

C'est, je crois, cela qui conditionnera son succès, garantira sa légitimité et son cadre d'intervention.

Jean Mardikian
Président de France Médiation

Notes / références :

1 : « Il faut que ceux qui ont des griefs les uns contre les autres commencent à trouver leurs voisins, leurs amis, aussi bien que ceux qui sont au courant des actes sur lesquels porte la contestation, qu'ils aillent vers les Tribunaux dans le cas seulement où d'aventure, on n'aura pas reçu de ces gens là une décision qui règle convenablement le différend. » écrit Platon dans Les lois (VI 767).

2 : Les solitudes en France en 2010, Fondation de France, Juillet 2010. « Les personnes ayant des revenus inférieurs à 1 000 € par mois ont 4 fois plus de risque d'être en situation d'isolement objectif que celles ayant des revenus supérieurs à 4 500 € ».

3 : Définition adoptée par 42 experts de douze Etats membres de l'UE réunis en 2000 par le SGCIV.

4 : Hélène DUCLOS et Jean-Edouard GRESY, Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, Editions du Secrétariat général du Comité interministériel des villes, septembre 2009.

5 : Le groupement d'employeurs OMEGA d'Angoulême, Citéo à Lille, le GIP Chalon sécurité prévention éducative de Chalon-sur-Saône, l'AMS de Marseille et l'agence municipale de médiation de Niort.

6 : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME).

7 : Ses principes sont ici résumés et vous pouvez les retrouver dans leur intégralité dans le Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, op. cit., SGCIV, septembre 2009.

8 : Guy LE BOTERF, De la compétence, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

9 : Maryse CHAIX et Marie-Joëlle GORISSE, Professionnaliser la médiation sociale, DGAS, janvier 2006.

10 : Edward Twitchell HALL, La dimension cachée, Paris, Seuil, 1978.

11 : George KOHLRIESER, Négociations sensibles, Les techniques de négociations de prises d'otages appliquées au management, Paris, Village Mondial, 2007.

12 : Jean-Edouard GRESY, Gérer les ingérables, L'art et la science de la négociation au service de relations durables, Paris, ESF, 2009.

13 : Renée SIMONET, Jacques SALZER et Richard SOUDEE, Former à l'écoute, Paris, Editions d'Organisation, 2004, p. 88

14 : Inspiré librement d'un sketch de Raymond DEVOS

15 : Jean-Edouard GRESY, op. cit., Paris, ESF, 2009.

16 : André COMTE-SPONVILLE, Petit traité des grandes vertus, Paris, PUF, 5ème Ed, 2008.

17 : André COMTE-SPONVILLE, op. cit., Paris, PUF, 5ème Ed, 2008.

18 : Lionel BELLENGER, La persuasion, Paris, PUF, Col. Que sais-je ?, 1985.

19 : Pour reprendre l'expression de l'extrême droite sud-africaine, lorsqu'il fut libéré en février 1990. L'ANC est un parti politique d'Afrique du Sud (African National Congress).

Notes / références :

20 : Merci en particulier aux médiateurs de Citéo du secteur de Hellemmes, équipes de S. Bocquet, N. Benstira, D. Lanani, P. Wade, K. Faroun, B. Kouaouci, S. Constant, A. Chahed, J.-P. Szczepanik et D. Delvallée. Les points 11 et 14 sont approfondis dans le chap. 3 « Gérer les conflits ».

21 : Enquête réalisée par l'institut Opinion Way entre les 4 et 5 mars 2009 auprès d'un échantillon de 1004 personnes, représentatif de la population française de 18 ans et plus.

22 : Muzafer SHERIF, Des tensions intergroupes aux conflits internationaux, Paris ESF, 1971.

23 : George SPEARS et Kasia SEYDEGART, Who makes the news ?, Global Media Monitoring Project 2000. Etude menée sur 70 pays.

24 : Brigitte GRESY et Michèle REISER, Rapport sur l'image des femmes dans les médias, 2008.

25 : D'après Barry ROBINSON de l'Université de la Californie (Berkeley), cité par la Commission du droit de l'Ontario (http://www.lco-cdo.org/fr).

26 : A Different World: Children's Perceptions of Race and Class in the Media. A Series of Focus Groups and a National Poll of Children, Oakland, Children Now, 1998.

27 : Sacha GUITRY, « Toutes réflexions faites », in Les femmes et l'amour, Paris, Pocket, 1995.

28 : Peter SENGE, La cinquième discipline, Paris, Ed. First, 1991.

29 : Peter SALOVEY & John D. MAYER, Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9, 1990.

30 : Isabelle FILLIOZAT, Que se passe-t-il en moi ?, Paris, Ed. J.-C. Lattès, 2001.

31 : François BALTA, Catherine LAINE, Jean-Louis MULLER & Etienne ROY, Le Manager orienté Solutions, Paris, ESF, 2005.

32 : Jacques SALZER & Jean-Edouard GRESY, Enquête de satisfaction auprès des habitants et des partenaires de la médiation sociale. Evaluation du groupement d'employeurs OMEGA, juin 2005.

33 : Jeu de mot emprunté à Jacques SALZER. Socrate, père spirituel de la maïeutique se définissant lui-même comme « accoucheur des âmes ».

34 : Ces différents champs ne sont pas classés par ordre d'importance mais tout simplement pour former l'acrostiche ESPACE

35 : Les solitudes en France en 2010, Fondation de France, Juillet 2010.

36 : Philippe LABBE, http://fr.wordpress.com/tag/insertionmissions-locales, 10 novembre 2009.

37 : Les solitudes en France en 2010, Fondation de France, Juillet 2010.

38 : Jean-Louis DAYAN, « L'emploi en France depuis trente ans », in L'emploi, nouveaux enjeux, Insee, 2008.

Notes / références :

39 : J.-B. CHAMPION, P. CHOFFEL, W. LE GOFF et P. SILLARD, ONZUS, Rapport 2007.

40 : J.-B. CHAMPION, P. CHOFFEL, W. LE GOFF et P. SILLARD, ONZUS, Rapport 2007.

41 : Arthur SCHOPENHAUER, Ethique, droit et politique, 1851.

41 : Anthony BRIANT, Jean-Bernard CHAMPION, Corinne CHEVALIER, Nadège COUVERT, Pascal DIEUSAERT, Olivier PICAVET & Patrick SILLARD, ONZUS, Les Editions du CIV, Rapport 2010.

43 : A. BRIANT, J.-B. CHAMPION, C. CHEVALIER, N. COUVERT, P. DIEUSAERT, O. PICAVET & P. SILLARD, ONZUS, Les Editions du CIV, Rapport 2010.

44 : Fondation Abbé Pierre, L'état du mal-logement en France, 16e rapport annuel, 2011.

45 : Olivier CLERC cité par Jacques SALOME, Relation d'aide et formation à l'entretien, Presses Universitaires du Septentrion, 2003, p. 26.

46 : Robert A. BARUSH BUSH & Joseph P. FOLGER, The Promise of Mediation. Responding to Conflicts through Empowerment and Recognition, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.

47 : Chaos Report, The Standish Group, 2003.

48 : Grand Corps Malade, « Ça peut chémar », Album Midi 20, Universal Music, 2006.

49 : Jean Pierre BOUTINET, Psychologie des conduites à projet, Paris, PUF, 1993.

50 : Exemple cité dans Hélène DUCLOS & Jean-Edouard GRESY, Evaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale, Rapport au Ministre du Logement et de la Ville - DIV - Acsé, mars 2008.

51 : Luc BOLTANSKI & Laurent THEVENOT, De la justification. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, NRF essais, 1991.

52 : Hélène DUCLOS et Jean-Edouard GRESY, op. cit., Editions du SGCIV, septembre 2009.

53 : A l'origine de ce travail, se trouvent 5 structures de médiation sociale réparties sur Angoulême, Chalon sur Saône, Lille, Marseille et Niort. La démarche soutenue par le SGCIV, la DGAS et l'ACSE a été confiée à 2 évaluateurs H. Duclos et J.-E. Grésy. Cette démarche exceptionnelle par son ampleur se transpose naturellement à des structures de petite taille.

54 : Ce protocole d'intervention et ceux qui suivent sont inspirés des travaux réalisés par Cédric JEGOU, directeur d'OMEGA.

55 : Jean-Louis PAN KE SCHON, Isolement relationnel et mal-être, INSEE Première, numéro 931, novembre 2003.

56 : L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique, Odas Éditeur, mai 2001.

Bibliographie :

- Hélène DUCLOS & Jean-Edouard GRESY, Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, Editions du Secrétariat général du Comité interministériel des villes, septembre 2009.
- Jean-Edouard GRESY, Gérer les ingérables, L'art et la science de la négociation au service de relations durables, Paris, ESF, 2009.
- Alain LEMPEREUR, Jacques SALZER & Aurélien COLSON, Méthode de Médiation, Paris, Dunod, 2008.
- Hélène DUCLOS & Jean-Edouard GRESY, Evaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale, Rapport au Ministre du Logement et de la Ville - DIV - Acsé, Mars 2008.
- Maryse CHAIX & Marie-Joëlle GORISSE, Professionnaliser la médiation sociale, DGAS, janvier 2006.
- Profession Banlieue, Les femmes-relais médiatrices sociales et culturelles. Des principes déontologiques, un métier, mars 2006.
- Eric LENOIR & Françoise GAUTIER-ETIE, La médiation sociale : une démarche de proximité au service de la cohésion sociale et de la tranquillité publique, coll. Repères, DIV - CNFPT, décembre 2004
- Créer et développer une structure de médiation multiservices, Les Cahiers de l'AVISE, N° 1, 2004
- Françoise GAUTIER-ETIE & Bertrand SCHWARTZ, Entre prévention et répression : la médiation. Réinventer la relation de proximité, CNFPT, AMGVF, juin 2003
- Jean-Marie PETITCLERC, Pratiquer la médiation sociale : un nouveau métier de la ville au service du lien social, Dunod, 2002.
- Marshall ROSENBERG, Les mots sont des fenêtres (ou bien ils sont des murs) : Introduction à la Communication non violente, Paris, La Découverte, 3ème Edition, 2002.
- Actes du séminaire européen de Créteil : « Médiation sociale. Nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne », Les Editions de la DIV, 2001.
- Michèle LINDEPERG, Médiation et conciliation de proximité, Rapport présenté au Conseil Economique et Social, juillet 2001
- Vincent de BRIANT & Yves PALAU, La Médiation : définition, pratiques et perspectives, Sciences Sociales, 128, Nathan, 1999
- Correspondant de nuit, Le guide, Comité national de liaison des régies de quartier, ADELS, FORS, ACADIE, mai 1998
- Maria CUNHA, Le travail de médiation dans les quartiers populaires. Regards des institutions, Profession Banlieue, février 1998
- Roger FISHER, William URY & Bruce PATTON, Comment réussir une négociation ?, BRAHEM L. (Trad.), Paris, Seuil, 1982.

Glossaire :

Acsé : Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances

ADIL : Association départementale d'information sur le logement

AFPA : Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

ALMS : Agent Local de Médiation Sociale

AMIS : Agent de Médiation Information Services

ANIL : Agence nationale pour l'information sur le logement

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CARIF : Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation

CASNAV : Centre Académique pour la Scolarisation des Nouveaux Arrivants et des Enfants du Voyage

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomisation des Personnes Handicapées

CIV : Comité Interministériel des Villes

CLS : Contrat Local de Sécurité

CLSPD : Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

CNVA : Conseil National de la Vie Associative

CNV : Conseil National des Villes

Credoc : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

Crepah : Conseil, recherche, études pour la planification, l'aménagement et l'habitat

DDJS : Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports

DDSP : Direction Départementale de la Sécurité Publique

DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale

DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DIV : Délégation Interministérielle à la Ville

Fasild : Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations

GUP : Gestion urbaine de proximité

IRTS : Institut Régional du Travail Social

ONISEP : Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions

OPAC : Office Public d'Aménagement et de Construction

PAIO : Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation

PIMMS : Point Information Médiation MultiServices

PMI : Protection Maternelle et Infantile

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PSP : Point Services aux Particuliers

SGCIV : Secrétariat Général du Comité Interministériel des Ville

TMS : Technicien Médiation Services

UDAF : Union Départemental des Associations Familiales

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

ZUS : Zone Urbaine Sensible

Crédits - Remerciements :

Coordination du projet :
Laurent Giraud (France Médiation, Paris)
Pauline Saint Girons (France Médiation, Paris)

Avec la contribution du réseau France Médiation :
Abdelhakim Saouli (Ademn-Citéo, Lille)
Antonio Furtado (Ademn-Citéo, Lille)
David Prouvost (Ademn-Citéo, Lille)
Mustapha Maaller (Ademn-Citéo, Lille)
Pauline Dzikowski (Ademn-Citéo, Lille)
Thierry Vanhamme (Ademn-Citéo, Lille)
Marie Ange Pellegrini (Association de Médiation Sociale, Marseille)
Sarah Mas-Miangu (Association de médiatrices interculturelles de Pantin)
Demba Niang (Association Promevil, Cergy)
Cédric Jegou (OMEGA, Angoulême)
Hugo Baudet (OMEGA, Angoulême)
Maxime Avetisian (OMEGA, Angoulême)
Nadia Bengrid (OMEGA, Angoulême)
Thérèse Gobin (OMEGA, Angoulême)
Victorine Ikoueli (OMEGA, Angoulême)
Arnaud Mellier (OPTIMA, Rennes)
Michel Lemarchand (OPTIMA, Rennes)
Catherine Cartigny (Maison des parents et de la Famille de Bondy)
Au titre de la Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint Denis :
Bénédicte Madelin (Profession Banlieue, Saint-Denis),
Cécile Fleureau, (Profession Banlieue, Saint-Denis),
Aïssa Sago (Association des femmes médiatrices interculturelles d'Aulnay-Sous-Bois),

Réalisation des illustrations BD :
Farid Boudjellal, scénariste et dessinateur

Directeur de la publication :
Laurent Giraud
Responsable des Éditions France Médiation :
Jean Mardikian

Dépôt légal : avril 2011
Conception et réalisation graphique : Verrazano
Impression : GPSCom

L'élaboration de ce guide répond à une demande récurrente d'outils pratiques et mutualisés reprenant un socle commun de processus de médiation provenant des acteurs terrain qui composent notre réseau national.

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à chacun des membres du groupe de travail constituant la valeur première du réseau France Médiation qui a suivi, orienté et conseillé chaque étape de cet ouvrage de façon à permettre son adaptabilité au terrain. Les médiateurs comme les responsables de structures se sont particulièrement investis en donnant de leur temps, mutualisant leurs outils et partageant leurs expériences ce qui a permis l'enrichissement du contenu de l'ouvrage par des apports pratiques concrets.

Nous souhaitons également remercier Jean MARDIKIAN, Président de France Médiation, réseau d'acteurs de la médiation sociale et son Conseil d'Administration qui ont donné l'impulsion à cette démarche d'évaluation dans un esprit d'ouverture et de progrès mais aussi l'ensemble des Présidents des structures de médiation sociale qui ont souhaité s'engager sur ce projet novateur. Soulignons que tout ceci n'aurait pu aboutir sans le soutien de Laurent GIRAUD, Directeur de France Médiation, qui s'est investi dans la gestion de ce projet.

Nous adressons un remerciement tout particulier à Patrick TALBOT qui a quitté France Médiation en cours d'élaboration du projet, mais est toujours resté à l'écoute des besoins et questionnements.

Nous remercions également Remy FRENTZ, Directeur Général de l'Acsé, Joëlle MARTICHOUX, chargée de mission du Département médiation sociale de l'Acsé avec le soutien de Jean-Pierre PAPIN, Directeur de la direction de l'emploi du développement économique et de la médiation.

Nos remerciements les plus vifs vont naturellement aux responsables des structures de médiation sociale dont les critiques constructives ont enrichi l'ouvrage en développant une réponse aux besoins ressentis dans une approche simple et accessible malgré la multiplicité et la diversité des pratiques.

Enfin, nous remercions nos partenaires, l'Acsé, la Préfecture de Région Nord-Pas-de-Calais, la Direction Générale de la Cohésion Sociale au Ministère des Solidarités et de la Cohésion Sociale, la Fondation d'Entreprise La Mondiale et la Caisse d'Epargne Nord France Europe.

Notes

Notes

Rédaction de l'ouvrage

alternego COMPRENDRE DÉVELOPPER FACILITER

Jean-Édouard Grésy, médiateur praticien, formateur et chercheur en anthropologie du droit (doctorat). Après avoir participé à la fondation et dirigé le Centre Yvelines Médiation dès 1998, il préside aujourd'hui alter nego spécialisée dans la formation et le conseil en négociation et gestion de conflits. Il a publié notamment « Gérer les ingérables » (ESF), ainsi qu'un Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale (en collaboration). Il enseigne également la médiation au CNAM et à La Sorbonne.

Avec la participation de :

Emmanuel Lambert, Chargé de missions - formateur à l'association OMEGA et pour le réseau France Médiation, sur le chapitre 4,

Hélène Duclos, spécialiste de l'évaluation de l'utilité sociale et experte en gestion de projet, sur les chapitres 5 et 6.

l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION NORD - PAS-DE-CALAIS

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA COHÉSION SOCIALE

FONDATION D'ENTREPRISE LA MONDIALE

CAISSE D'EPARGNE NORD FRANCE EUROPE

ISBN : 978-2-7466-3283-7

Edition : France Médiation
7 rue Domremy – 75013 Paris

France médiation

Édition France Médiation