

**RAPPORT**  
**AUDIT DES MISSIONS ET DE LA GESTION**  
**DES CORRESPONDANTS DE NUIT**

- Juillet 2016 -

N° 15-34

**Rapporteurs :**

[.....], inspecteur,

[.....], inspectrice.

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE.....	3
INTRODUCTION .....	6
<b>1. MÉDIATEUR SOCIAL, UN « NOUVEAU MÉTIER » DE 35 ANS D'ÂGE DONT L'ÉTAT A DÉFINI LES RÈGLES ET ACCOMPAGNÉ LE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>8</b>
1.1. Des femmes-relais aux agents locaux de médiation sociale, une légitimité difficile à conquérir.....	8
1.1.1. Des femmes-relais aux emplois-jeunes.....	8
1.1.2. L'ambiguïté du concept d'« emploi-jeune » .....	9
1.2. L'implication progressive de l'État dans la professionnalisation des médiateurs ...	9
1.2.1. La reconnaissance progressive d'un nouveau métier .....	9
1.2.2. Les textes et documents de référence .....	11
1.3. La médiation sociale aujourd'hui.....	12
1.3.1. Les correspondants de nuit au sein de la médiation sociale.....	12
1.3.2. Les réseaux de la médiation sociale .....	13
<b>2. LES CORRESPONDANTS DE NUIT PARISIENS ONT PEU BÉNÉFICIÉ DU MOUVEMENT DE PROFESSIONNALISATION GÉNÉRÉ PAR LA DYNAMIQUE PARTENARIALE NATIONALE .....</b>	<b>16</b>
2.1. Le dispositif parisien des correspondants de nuit .....	16
2.1.1. L'historique du dispositif.....	16
2.1.2. Les missions des correspondants de nuit.....	17
2.1.3. Les territoires d'intervention des correspondants de nuit.....	17
2.1.4. Le règlement d'emploi des correspondants de nuit et le « Guide pratique CDN » ....	23
2.2. Une gestion des ressources humaines peu ambitieuse .....	27
2.2.1. Un recrutement de type généraliste sans exigence forte liée au métier de médiateur social .....	27
2.2.2. Une formation initiale et continue insuffisamment axée sur la professionnalisation .	29
2.2.3. Les effectifs, le profil des personnels et leurs conditions de rémunération.....	33
2.3. Depuis la déconcentration de 2012, un suivi d'activité, une valorisation et un pilotage insuffisants du dispositif.....	41
2.3.1. Des outils de collecte d'informations et de suivi d'activité en partie hétérogènes...	41
2.3.2. Une valorisation des activités inégale au niveau local, faible au niveau central .....	44
2.3.3. Une organisation insuffisante des liens de travail entre les équipes de CDN et leurs partenaires locaux.....	45
<b>3. DE LA TRANQUILLITÉ PUBLIQUE À LA COHÉSION SOCIALE, UN DISPOSITIF QUI SUSCITE DES ATTENTES FORTES ET DIVERSIFIÉES .....</b>	<b>48</b>
3.1. Les correspondants de nuit à la croisée des chemins.....	48
3.1.1. Des équipes à valoriser .....	48
3.1.2. Un encadrement de proximité à soutenir et réassurer .....	50
3.2. Des partenaires locaux peu associés, peu informés.....	51
3.2.1. Les partenaires institutionnels (ville et État) .....	51
3.2.2. Les partenaires associatifs.....	54
3.3. Pour les mairies d'arrondissement : dispositif plébiscité, modalités à revoir .....	57
3.3.1. Un diagnostic assez largement partagé .....	57
3.3.2. Des souhaits d'évolution logiquement en phase avec les spécificités des arrondissements .....	59

<b>4. UN MÉTIER À PROFESSIONNALISER, UN DISPOSITIF À REFONDER .....</b>	<b>60</b>
4.1. Médiation sociale, un métier à reconsidérer, une filière à professionnaliser .....	60
4.1.1. De la tranquillité publique à la cohésion sociale : faire évoluer le paradigme .....	60
4.1.2. Se donner les moyens d'assurer la totalité du référentiel d'activités .....	61
4.1.3. Réexaminer les périmètres, les équilibres territoriaux et les horaires .....	64
4.1.4. Réorganiser la « filière de la médiation » .....	68
4.1.5. Réorganiser le processus de recrutement et de formation .....	71
4.2. Rétablir les services centraux dans leurs missions de pilotage et d'évaluation ...	74
4.2.1. Pilotage : la négociation et la diffusion des règles.....	74
4.2.2. Rationalisation de la remontée d'informations .....	75
4.2.3. L'évaluation et la valorisation de la médiation sociale .....	76
4.3. Le médiateur social, au cœur d'un réseau à identifier et animer.....	78
4.3.1. Identifier le réseau spécifique de chaque base CDN .....	78
4.3.2. Organiser les journées de travail en y intégrant obligatoirement une activité « réseau » .....	79
4.3.3. La mairie d'arrondissement, instance de coordination du réseau des partenaires, a-t-elle les moyens de son action ? .....	82
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>84</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>88</b>
<b>PROCÉDURE CONTRADICTOIRE .....</b>	<b>89</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>99</b>

## NOTE DE SYNTHÈSE

C'est au début des années 1980 que sont apparues, dans plusieurs villes, des pratiques de médiation sociale fondées sur la communication de proximité et portées par des associations de quartier. Soutenues par la délégation interministérielle à la ville, ces initiatives ont bénéficié d'une capacité de financement élevée grâce à la création des « emplois jeunes », en 1997.

La reconnaissance de l'intérêt de la médiation sociale s'est ensuite exprimée à travers la mise en place du dispositif des « adultes-relais » et l'élaboration de nombreux outils et référentiels visant à structurer son domaine d'intervention et à professionnaliser ses différents métiers.

Parmi les différents profils de médiateurs sociaux, les correspondants de nuit (CDN) se rattachent à celui des médiateurs « de tranquillité publique » dont l'activité se caractérise par une présence active de proximité et des interventions de niveau infra-pénal, réalisées « en temps réel », de façon préventive et sans pouvoir coercitif, à l'égard d'un public particulièrement hétérogène et dans un contexte essentiellement partenarial.

Le dispositif des CDN a été mis en place progressivement sur le territoire de Paris à partir de 2004 et se trouve aujourd'hui déployé sur la moitié des arrondissements (du 10<sup>ème</sup> au 20<sup>ème</sup>, sauf le 16<sup>ème</sup>). Après avoir prévu de confier sa gestion dans le premier quartier concerné - celui du Bas-Belleville (19<sup>ème</sup>) - à une association locale, la Ville a en définitive fait le choix d'une gestion directe.

Les activités assignées aux CDN se déclinent en trois missions principales : la médiation sociale, qui vise à prévenir les nuisances et incivilités et à résoudre les « petits » conflits entre usagers de l'espace public ou entre voisins ; la veille sociale, qui a pour objet d'assister les personnes vulnérables présentes « dans la rue » en les orientant, si besoin, vers un lieu de prise en charge ; la veille technique, qui consiste à signaler aux services compétents les dysfonctionnements constatés dans l'espace public en matière de voirie, de propreté, etc. Cependant, les CDN peuvent aussi être amenés à intervenir sur la demande d'habitants dans des lieux privés (immeubles collectifs ou même domiciles de particuliers).

Dans chaque arrondissement concerné, une base de CDN est missionnée pour intervenir sur un ou plusieurs périmètres déterminés, de taille suffisamment restreinte pour pouvoir être parcourus à pied le temps d'une « maraude » d'une à deux heures. S'appuyant principalement sur des critères sociaux et urbains (mixité sociale, rénovation urbaine, incivilités, etc.), la définition de ces périmètres répond aussi à des objectifs d'intérêt local, par exemple apaiser un quartier après un événement grave.

L'exercice des fonctions de CDN est régi par un règlement d'emploi et le « Guide pratique CDN ». Établis respectivement en 2008 et en 2013, ces documents traitent en partie des mêmes questions, le premier privilégiant les aspects juridiques et le second la dimension fonctionnelle. L'un des points abordés concerne le fonctionnement du dispositif 7 jours sur 7, organisation qui implique un « roulement » des personnels avec l'obligation de travailler chaque année sur 13 week-ends et jours fériés.

Les CDN sont recrutés à la Ville comme agents d'accueil et de surveillance de 2<sup>ème</sup> classe, spécialité « médiation sociale » ; le recrutement, sans concours, est fait sur dossier et sur entretien. Les agents d'accueil et de surveillance principaux, qui ont vocation à exercer les fonctions d'encadrant de base de CDN, sont, eux, recrutés par concours externe - ouvert aux titulaires du brevet des collèges ou d'un diplôme de niveau V ou équivalent - ou interne ; le concours comporte trois épreuves écrites d'admissibilité et un entretien d'admission.

La formation initiale des CDN comprend une vingtaine de modules différents : ceux portant sur la « connaissance des publics et des partenaires » et sur les « connaissances théoriques et pratiques » - par exemple relatives à l'usage de drogues - comptent pour moins de 30% du volume horaire total ; quant à la déontologie, elle représente une part très faible de celui-ci. La formation continue des CDN et de leurs encadrants est assez peu développée : en 2014, le nombre moyen d'heures effectivement suivies s'est élevé à 17,5 par agent et en 2015 à 18,6.

À fin mars 2016, les bases disposaient d'un effectif total de 121 titulaires auquel s'ajoutait une quinzaine d'agents en contrat aidé ou en service civique. Une seule base bénéficiait de l'« effectif-cible » de 14 titulaires fixé lors de la création du dispositif. Sur la période 2013-2015, l'effectif des titulaires a diminué globalement de 15%.

La proportion de femmes est significative (23,6% de l'effectif total et 32% de l'effectif des agents principaux) bien qu'encore trop minoritaire.

Les encadrants sont très mobiles et les agents un peu plus stables (sur la période 2013-2015, 41% des premiers et 29% des seconds ont changé de base ou ont quitté le dispositif).

Par ailleurs, une proportion élevée d'agents a une ancienneté assez importante : pour près de 60%, elle est d'au moins six ans et pour plus de 20% d'au moins huit ans. Eu égard à la spécificité des activités - travail de rue en contact avec des publics souvent « difficiles » -, cette ancienneté devrait inciter la DPP à prévoir la possibilité d'une mobilité professionnelle en cours de carrière.

L'absentéisme est élevé, avec un taux de 14,11% pour les absences compressibles (maladies ordinaires, accidents du travail ou absences injustifiées).

Le régime indemnitaire des CDN est globalement plus favorable que celui des agents des principaux corps de catégorie C, ce qui s'explique principalement par le montant élevé des « indemnités pour travail régulier du dimanche et des jours fériés » qu'ils perçoivent. Par ailleurs, les agents principaux qui sont chefs de base ou adjoints au chef de base ont un régime indemnitaire très peu supérieur à celui des agents qu'ils encadrent : leurs responsabilités sont ainsi très peu valorisées.

S'agissant du suivi de l'activité des CDN, on observe que les supports d'information utilisés sont en partie hétérogènes selon la circonscription, voire selon la base. Cette situation ne permet pas aux services centraux de la DPP un traitement organisé et systématique des informations collectées et une évaluation rigoureuse des activités des bases de CDN.

Ces lacunes se traduisent par un pilotage défaillant du dispositif, en particulier une organisation insuffisante des relations de travail entre les équipes de CDN et leurs partenaires locaux.

Pourtant, les partenaires institutionnels, qu'ils relèvent de la Ville ou de l'État, comme les partenaires associatifs manifestent un réel intérêt pour l'activité des CDN et se déclarent intéressés par le développement de coopérations, qui vont du simple échange d'informations à la mise en œuvre d'actions communes.

Dans les mairies d'arrondissement, un consensus s'établit en faveur de l'existence des CDN, du maintien d'un fort ancrage territorial du dispositif et, en cas de besoin, d'une plus grande souplesse dans les adaptations ponctuelles à ce principe. Enfin, six mairies sur dix proposent de décaler d'une heure en été (de minuit à une heure du matin) la fin de service.

Tous les interlocuteurs se rejoignent, enfin, pour formuler des appréciations assez critiques sur le recrutement, la formation et le management des équipes, ainsi que sur l'insuffisance de leurs relations partenariales.

Pour améliorer la pertinence et l'efficacité du dispositif des CDN, le rapport énonce une trentaine de recommandations qui s'ordonnent autour des trois axes suivants :

- un approfondissement des objectifs assignés aux correspondants de nuit dans l'esprit de la pleine réalisation de leur mission de médiateur social, ce qui implique, prioritairement, une amélioration qualitative de leur plan de formation initiale et continue, des modalités de recrutement plus exigeantes et la réorganisation de leur filière « métier » dans le sens d'un renforcement du niveau de compétence de l'encadrement de proximité ;
- le rétablissement des services centraux de la DPP dans leur rôle de pilotage et d'évaluation du dispositif, ce qui exige la redéfinition des outils d'information et d'évaluation relatifs à l'activité des CDN et une logique partenariale à organiser, tant avec les autres directions de la Ville qu'à l'égard des partenaires associatifs avec lesquels des protocoles de collaboration pourraient utilement être conclus ;
- l'identification et la mise en œuvre de nouveaux modes d'intervention au niveau local pour faciliter le nécessaire travail en réseau des bases de CDN, en liaison avec les mairies d'arrondissement dont le rôle de coordination transversale est souligné.

**Rapporteurs :**

[.....], inspecteur,

[.....], inspectrice.

## INTRODUCTION

Par lettre de mission du 10 novembre 2015, la Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de la Ville de réaliser un audit du dispositif des correspondants de nuit géré depuis 2004 par la direction de la prévention et de la protection (DPP).

L'audit demandé porte sur « *les missions des correspondants de nuit et leur perception par les Parisiens et les partenaires (mairies, associatifs, usagers, autres acteurs locaux...)* ».

Il est également demandé aux auditeurs d'« *étudier comment dynamiser la gestion de ces personnels* ».

Il est précisé dans la lettre de mission que les pistes d'évolution du dispositif qui seront proposées dans le rapport d'audit devront s'appuyer, entre autres, sur un travail d'enquête auprès des partenaires et sur des comparaisons avec des systèmes équivalents en place dans d'autres collectivités territoriales.

Les rapporteurs ont commencé leurs travaux à la mi-décembre 2015. Ils ont eu des entretiens avec l'Adjointe à la Maire de Paris chargée de la sécurité, de la prévention, de la politique de la ville et de l'intégration, ainsi que le directeur de la DPP et ses collaborateurs concernés à l'échelon central de cette direction.

Ils ont également été reçus en entretien par les chefs de circonscription de la DPP et, au sein de chaque circonscription, par le chef du pôle « médiation-surveillance » - qui exerce l'autorité hiérarchique sur les équipes de correspondants de nuit -, et l'adjoint au chef de circonscription chargé des partenariats, coordonnateur des contrats de sécurité.

Ils ont par ailleurs rencontré six des dix chefs de base de correspondants de nuit, accompagnés le plus souvent des agents membres de leur équipe. Ils ont en outre participé, chacun, à une maraude d'une équipe de correspondants de nuit.

Sur les points touchant à la gestion des ressources humaines, les rapporteurs ont pris l'attache de la sous-direction des ressources et des méthodes de la DPP et de différents services de la direction des ressources humaines (DRH).

Quant aux partenaires du dispositif, un très grand nombre ont été contactés par les rapporteurs : au sein de la sphère municipale au sens large, les dix mairies d'arrondissement concernées en la personne de l'élu sectoriel compétent et dans certains cas du collaborateur du maire d'arrondissement chargé des questions de prévention, des membres d'équipes de développement local (EDL) de la politique de la ville, des coordonnateurs sociaux territoriaux relevant de la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES), des acteurs du domaine de la jeunesse et des sports et la direction du Groupement parisien inter-bailleurs de surveillance (GPIS) ; à l'extérieur, s'agissant des services de l'État, des commissaires centraux de police d'arrondissement et des principaux de collège et, en ce qui concerne les acteurs du champ social, plusieurs associations généralistes ou spécialisées dans l'aide à des publics « de la rue » (sans-abri, personnes prostituées ou toxicomanes, jeunes).

Dans l'optique d'une analyse comparée du dispositif parisien et des expériences menées dans des collectivités territoriales de banlieue ou de province, les rapporteurs ont rencontré des responsables des villes des Mureaux, d'Orléans et de Saint-Denis, ainsi que du « Réseau des villes correspondants de nuit et de la médiation sociale ».

Le présent rapport s'ordonne en quatre parties, consacrées respectivement :

- au rappel historique de la genèse et du développement du métier de médiateur social ;
- à l'analyse de l'organisation et du fonctionnement actuels du dispositif parisien des correspondants de nuit au regard de ce contexte historique ;
- aux attentes des équipes de correspondants de nuit et à celles de leurs multiples partenaires quant à la mise en œuvre de leurs missions ;
- enfin, aux mesures à envisager pour améliorer la pertinence et l'efficacité du dispositif parisien des correspondants de nuit.

Une liste des recommandations formulées par les auditeurs figure à la fin du rapport.

## 1. MÉDIATEUR SOCIAL, UN « NOUVEAU MÉTIER » DE 35 ANS D'ÂGE DONT L'ÉTAT A DÉFINI LES RÈGLES ET ACCOMPAGNÉ LE DÉVELOPPEMENT

### 1.1. Des femmes-relais aux agents locaux de médiation sociale, une légitimité difficile à conquérir

#### 1.1.1. Des femmes-relais aux emplois-jeunes

Au début des années 80, des pratiques se réclamant de la médiation sociale sont apparues dans plusieurs villes (Amiens, Grenoble, Marseille) sur la base de démarches citoyennes soutenues par des associations de quartier. Bénévoles dans un premier temps, le plus souvent issues de l'immigration, des femmes de quartiers en difficultés se sont rapprochées des familles étrangères pour les aider dans leurs démarches administratives. Il s'agissait pour ces femmes de s'appuyer sur leur expérience personnelle pour aider à rétablir l'échange, empêché par la méconnaissance de la langue française ou l'incompréhension des règles. Ces pratiques d'accueil et d'accompagnement, d'explication des usages et des mentalités ont été particulièrement utiles dans le cadre scolaire, en ce qu'elles ont permis d'éviter aux enfants de s'instituer « interprètes » entre l'école et leurs propres parents.

Créée en 1988<sup>1</sup>, la délégation interministérielle à la ville a soutenu ces initiatives et contribué à un foisonnement de dispositifs desquels émerge un nouveau mode opératoire, basé sur la communication de proximité. Dès la fin de la décennie 80, cette méthode a commencé à essaimer en de nombreux domaines<sup>2</sup>.

La loi n°97-940 du 16 octobre 1997 relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes insère dans le code du travail un article L.322-4-18 qui autorise l'État à signer, avec les collectivités territoriales, leurs établissements publics et les organismes à but non lucratif, des conventions visant à développer des « *activités créatrices d'emplois pour les jeunes répondant à des besoins émergents ou non satisfaits et présentant un caractère d'utilité sociale* ». Ces dispositions contribuent au développement rapide de différentes formes de médiation sociale, notamment dans l'espace public, via les « emplois-jeunes ». Toutefois, lier une tranche d'âge<sup>3</sup> à un type d'emploi crée une ambiguïté : les jeunes médiateurs sont censés développer des activités novatrices qui ne se substituent pas aux professions sociales préexistantes, mais, pour autant, s'agit-il d'un nouveau métier ?

Dans les critères de recrutement des bénéficiaires, l'accent est mis sur la culture d'appartenance, l'histoire familiale, la facilité à communiquer, mais aussi : « *il importe de veiller à ce que le recrutement des agents locaux de médiation sociale reflète, le plus fidèlement possible, la diversité des villes et des quartiers sensibles où ils seront amenés à exercer leur mission* »<sup>4</sup>.

Le texte énonce les attributions de ces agents dont il est attendu qu'ils répondent « *au sentiment d'insécurité exprimé par les citoyens* ». Leur mode d'intervention est « *le dialogue, l'écoute et la mise en place d'animation pour les jeunes* ». Ils doivent également

<sup>1</sup> Depuis mai 2009 : Secrétariat général du Comité interministériel des villes (CIV).

<sup>2</sup> Par exemple : agents d'ambiance à Lille en 1989, mission de médiation citoyenne de la RATP en 1994, point information médiation multiservices (PIMMS) à Lyon en 1995, création du dispositif des correspondants de nuit à Rennes en 1996.

<sup>3</sup> 18 à 25 ans et jusqu'à 30 ans par dérogation.

<sup>4</sup> Circulaire 97-00213 du 15 décembre 1997 relative aux agents locaux de médiation sociale.

aider les personnes en difficulté, favoriser la restauration des liens entre institutions et population et lutter contre les incivilités en rappelant « *les principes de vie en commun* ».

### 1.1.2. L'ambiguïté du concept d'« emploi-jeune »

De nombreuses études sociologiques<sup>5</sup> ont analysé les conséquences de l'institution des emplois-jeunes, dont l'intitulé assigne ces professionnels à une classe d'âge, dans la catégorie des « grands », mais sans leur donner accès à celle des adultes.

Ces perceptions contribuent à maintenir ces agents dans un rapport au travail qu'on peut qualifier de « juvénile », d'autant que, comme on l'a vu, les modalités de recrutement prévoient que leur pratique professionnelle est essentiellement nourrie de leurs ressources personnelles, au plan langagier, comportemental et cognitif.

Avec le recul, il apparaît clairement que c'est grâce à la conjonction d'un mode de recrutement essentiellement fondé sur « l'appartenance à une classe d'âge et à un territoire » et d'une absence de véritable formation professionnalisante que des dérives proches du caïdat se sont développées.

En outre, les emplois-jeunes ont dû faire face aux travailleurs sociaux, titulaires d'un diplôme d'État (Bac +3) et soumis à une stricte déontologie professionnelle. Pour ces travailleurs sociaux, l'absence de formation initiale et d'affiliation au secret professionnel constitue, dès l'origine, un motif central de non-coopération qui perdure aujourd'hui.

## 1.2. L'implication progressive de l'État dans la professionnalisation des médiateurs

### 1.2.1. La reconnaissance progressive d'un nouveau métier

Alors que le nombre des emplois de médiation augmente très rapidement dans les collectivités locales<sup>6</sup>, la limitation de ces emplois aux seuls jeunes est critiquée : « *les nouveaux métiers qui se développent (...) devraient mixer les générations et permettre aux adultes de trouver, à travers notamment les métiers de la médiation sociale, un travail et une fonction valorisée au sein des quartiers* »<sup>7</sup>.

L'utilité de la médiation sociale est cependant reconnue par le ministère de la ville qui publie la première circulaire relative aux « adultes-relais » le 26 avril 2000<sup>8</sup>. Cette reconnaissance est fondée sur une analyse de ces nouveaux modes d'intervention qui fait l'objet d'un premier rapport, la même année<sup>9</sup>, puis d'un séminaire européen<sup>10</sup> qui débouche sur une définition commune de la médiation sociale : « *processus de création et de réparation du lien social et de règlement 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* ».

<sup>5</sup> Voir par exemple : Lada E. (2002) « Agents d'ambiance et de médiation : une construction sociale sexuée et ethnicisée en devenir » in Divay S. *Regards croisés sur les emplois jeunes*, Marseille. Documents, série Séminaires CEREQ n° 173, juillet 2003.

<sup>6</sup> En 2000, à l'apogée du dispositif d'emplois-jeunes, on compte près de 20.000 médiateurs sociaux.

<sup>7</sup> Rapport Rodrigo-Bourguignon, juin 1999.

<sup>8</sup> Cette circulaire crée, sur trois ans, 10.000 postes d'adultes-relais de plus de 26 ans.

<sup>9</sup> Rapport au ministre délégué à la Ville par Claude Brevan et Paul Picard.

<sup>10</sup> Organisé à Créteil, il regroupe 43 experts de 12 pays européens.

À la suite de ces travaux, un groupe de travail interministériel, constitué sous la présidence d'Yvon Robert (actuel maire de Rouen), rend ses conclusions en juin 2001. Elles établissent un premier constat : « *Les médiateurs, les agents locaux de médiation sociale, les correspondants de nuit ont eu un rôle largement positif là où ils ont été recrutés. Leur utilité sociale semble aujourd'hui incontestable* ».

Mais cette affirmation est immédiatement suivie d'une mise en garde, relative à « *l'urgence et la relative improvisation qui ont présidé à leur mise en place* », lesquelles ont entraîné insatisfactions et inquiétudes « *auxquelles il convient d'apporter des réponses claires* ».

- La première réponse est une **Charte de référence de la médiation sociale**, visée par le comité interministériel des villes en octobre 2001.

En 2007, cette charte inspirera la Charte de déontologie des correspondants de nuit, texte de référence du « Réseau des villes correspondants de nuit et de la médiation sociale », association de la loi 1901 qui regroupe aujourd'hui encore de nombreuses collectivités.

La ville de Paris a adhéré à ce réseau en 2009<sup>11</sup> et la charte de déontologie des correspondants de nuit a été jointe au projet de délibération. Toutefois, ni le statut particulier des agents d'accueil et de surveillance (2007), ni le « règlement d'emploi des agents d'accueil et de surveillance, spécialité médiation sociale - correspondants de nuit » du 24 juin 2008, ni le « Guide pratique CDN », diffusé en novembre 2013, ne font allusion à l'une ou l'autre de ces deux chartes.

- La seconde réponse porte sur la **question statutaire**.

L'éventualité de la création d'un cadre d'emploi spécifique a été examinée, puis écartée au profit de l'adaptation d'un statut existant. Le groupe de travail interministériel conclut que c'est sans doute dans la *filiale de l'animation* qu'une intégration des médiateurs sera la plus adaptée et qu'il convient « *d'aboutir très rapidement à des diplômés de niveau IV répondant aux besoins de la médiation sociale* », puis à un diplôme de travailleur social au niveau bac +3.

- La troisième réponse concerne **les jeunes**.

« *Nous devons affirmer (...) que tous les jeunes occupant des fonctions de médiateurs n'ont pas vocation automatique à intégrer ce champ professionnel* ». « *Plus de la moitié des jeunes ayant un niveau inférieur au baccalauréat, un vaste programme de bilans de compétences et de formations préparatoires sont à prévoir* ». Sont alors évoqués des recrutements spécifiques du type « troisième concours », mais qui supposent « *des formations préparatoires, surtout si des diplômés ne sont pas exigés* ».

- Enfin, la dernière réponse se trouve dans le dernier chapitre de la charte de référence, relatif aux « **conditions d'un bon exercice de la médiation sociale** ».

Il précise que « *les fonctions de médiation sociale nécessitent des aptitudes ou prérequis* » concernant les « *qualités et potentialités relationnelles d'ouverture et d'analyse des situations* » et « *l'expérience de la vie sociale, de ses problématiques et de son évolution* ».

La formation doit « *permettre l'acquisition de véritables compétences professionnelles de la médiation sociale* » et reposer « *sur l'alternance, les mises en situation, l'analyse des pratiques et l'intervention d'acteurs professionnels* ».

<sup>11</sup> 2009 DPP 27 - CP des 29 et 30 septembre 2009.

Elle doit « être régulièrement actualisée et intégrer en particulier des éléments relatifs à la déontologie et à l'éthique ». Elle doit enfin « favoriser l'approche partenariale et pluridisciplinaire des situations ».

Quant à l'encadrement, il doit disposer des qualifications nécessaires et d'une reconnaissance institutionnelle. Il est le « signe concret de l'engagement de l'institution à porter, soutenir et intégrer ses services de médiation », il peut être « utilement complété par un travail de supervision ».

Trois ans avant la création des premiers correspondants de nuit à la Ville de Paris, l'essentiel est écrit.

### 1.2.2. Les textes et documents de référence

Parallèlement à ces textes fondateurs, de nombreux travaux ont précisé les conditions d'exercice de ce nouveau métier, par ailleurs plusieurs fois cité dans des textes à caractère législatif ou réglementaire<sup>12</sup> :

- En 2004, la délégation interministérielle à la ville et le CNFPT s'associent pour publier une étude très complète sur les objectifs, les référentiels et les conditions de réussite de la médiation sociale<sup>13</sup> ;
- Entre avril 2005 et janvier 2006, un groupe de travail<sup>14</sup> est chargé d'identifier l'utilité sociale de la médiation sociale et les garanties dont elle doit s'entourer. Il en résulte un ouvrage<sup>15</sup> qui souligne l'utilité de la médiation, mais également les risques de dérives et les garanties à mettre en œuvre ;
- En 2008, l'évaluation de cinq structures de médiation sociale fait l'objet d'un rapport à la ministre du logement et de la ville<sup>16</sup>. Les structures évaluées sont représentatives de divers statuts (association, agence municipale, groupement d'intérêt public, groupement d'employeurs) et les métiers constituent des déclinaisons des différents types de médiateurs sociaux (médiateurs sociaux et culturels, agents d'ambiance dans les transports, agents de prévention et de médiation dans les espaces ouverts au public, correspondants de nuit), les évaluateurs sont tous extérieurs aux structures évaluées, la démarche est participative et un référentiel commun a été élaboré.

Les résultats sont particulièrement positifs : plus grande productivité des services partenaires et contribution à l'amélioration de la fréquentation de ces services, réduction des dépenses liées à la gestion des conflits et, en matière de tranquillité publique, baisse

<sup>12</sup> Loi n° 2003-239 du 18 mars 2003 pour la sécurité intérieure, loi n° 2003-710 du 1 août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine mentionne la médiation en tant que moyen de réduction de la délinquance et fait du nombre de médiateurs sociaux un des indicateurs des moyens mis en œuvre ; décret n° 2012-1146 du 13 octobre 2012 modifiant diverses dispositions relatives à certains cadres d'emplois de la fonction publique territoriale permet d'intégrer la médiation sociale au sein de la filière « animation » de la fonction publique territoriale, et de reconnaître les diplômes de la médiation sociale, particulièrement pour les cadres d'emplois des animateurs territoriaux et des adjoints territoriaux d'animation.

<sup>13</sup> *La Médiation sociale, une démarche de proximité au service de la cohésion sociale et de la tranquillité publique* - Eric Lenoir et Françoise Gautier-Etier- Collection Repères - DIV et CNFPT - 2004.

<sup>14</sup> Composé de membres du Conseil supérieur du travail social, de la commission professionnelle consultative de l'intervention sociale et du travail social et de la délégation interministérielle à la ville.

<sup>15</sup> *Professionnaliser la médiation sociale*, Maryse Chaix et Marie Noëlle Gorisse - Collection Rapports - Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité - 2006.

<sup>16</sup> *Évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale* - Ministère du logement et de la ville - mars 2008.

des incivilités, diminution de la violence institutionnelle « par prétériorité », développement de l'accès aux droits et diminution notable du sentiment d'insécurité :

- L'année suivante, le guide méthodologique<sup>17</sup> issu de cette expérience est publié par le CIV.
- En 2011, un groupe de travail rassemblant des responsables de réseaux de médiation et des experts est constitué pour identifier les problèmes à résoudre et formuler des propositions en matière de reconnaissance professionnelle des médiateurs. Ce travail collectif<sup>18</sup> qui s'est appuyé sur l'audition de nombreux employeurs dans tous les cadres d'activités concernés identifie un référentiel de neuf activités de médiation sociale, établit une typologie d'employeurs, rappelle la logique partenariale et les enjeux de la profession.
- En 2012, l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances publie une note de cadrage<sup>19</sup>, fruit de la réflexion d'un groupe de travail sous la conduite du secrétariat général du comité interministériel des villes (SGCIV), sur la gestion urbaine de proximité, rappelle que cette politique contribue à la tranquillité publique et qu'elle peut très utilement s'appuyer sur l'intervention des médiateurs sociaux.
- La même année, paraît sous l'égide du comité interministériel de prévention de la délinquance et du SGCIV une compilation des grands principes à retenir pour la mise en œuvre d'un dispositif de médiation. Ce document de 20 pages constitue une « méthode pratique » parfaitement adaptable à de multiples employeurs et collectivités.
- Enfin, la stratégie nationale de prévention de la délinquance 2013-2017 préconise de définir un schéma local de tranquillité publique englobant des actions de médiation à vocation de tranquillité publique dans les espaces publics, à proximité des établissements scolaires et des logements.

Il existe donc, à l'heure actuelle, un nombre très important d'outils permettant de créer, adapter et structurer un service de médiation, de jour comme de nuit, avec tous les référentiels nécessaires, y compris de formation<sup>20</sup>.

La gestion d'un service de médiation sociale diurne ou nocturne, si elle est clairement définie, suppose, cependant, une attention particulière à la fixation des objectifs donnés à ce service et à la prise en compte effective des impératifs attachés à ce type d'activité.

### **1.3. La médiation sociale aujourd'hui**

#### **1.3.1. Les correspondants de nuit au sein de la médiation sociale**

Le champ de la médiation sociale est aujourd'hui balisé, son ancrage institutionnel paraît moins volatil, son cœur de métier est reconnu et encadré par des référentiels d'activité, de compétences, de formation et de principes déontologiques.

<sup>17</sup> *Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale*, Hélène Duclos et Jean-Edouard Grésy, cahier pratique hors-série, édition du CIV, septembre 2009.

<sup>18</sup> *Médiation sociale, pour la reconnaissance d'un métier*, cahier pratique hors-série, édition du CIV, décembre 2011.

<sup>19</sup> *Gestion urbaine de proximité, Évolution des enjeux et des acteurs - l'acsé - mai 2012.*

<sup>20</sup> Voir notamment sur ce point le « Référentiel de compétence de la fonction des correspondants de nuit », p.224 de l'ouvrage cité en note n° 13.

Le groupe de travail piloté par le SGCIV en 2011 (cf. note n°16) a identifié huit profils de médiateurs sociaux dont quatre relèvent de la médiation de tranquillité publique :

- Le médiateur de l'espace public,
- Le correspondant de nuit,
- Le médiateur du logement social,
- Le médiateur social des transports.

Les autres profils de médiateur interviennent dans les champs « social et culturel », « scolaire », « santé », « accès au droit et au service public ».

La distinction entre les différents types de médiation sociale réside essentiellement dans les lieux d'intervention. Elle s'adresse potentiellement à tous les types de publics et concerne principalement, dans les faits, la gestion des difficultés relationnelles entre les types de publics.

La médiation de tranquillité publique se singularise par des modes spécifiques d'intervention : elle se réalise en temps réel, consiste en une présence active de proximité et intervient au niveau infra-pénal, de façon préventive et sans pouvoir coercitif.

Son arme est le dialogue.

Comme toutes les formes de médiation sociale, la médiation de tranquillité publique est par essence partenariale et si ses partenaires les plus « naturels » sont la police/gendarmerie nationale, la police municipale, les éducateurs de prévention et les gardiens d'immeuble, le contexte partenarial des médiateurs doit impérativement faire l'objet d'une analyse plus fine, en fonction des attentes, notamment politiques, formulées à leur égard et de la situation du territoire considéré.

### 1.3.2. Les réseaux de la médiation sociale

#### 1.3.2.1. Le « Réseau des villes correspondants de nuit et de la médiation sociale »

Ce réseau, créé en 2007 sous forme associative, est présidé par Jean-Yves GERARD, ancien adjoint au maire de Rennes, une des premières villes à s'être dotée d'un dispositif de correspondants de nuit<sup>21</sup>. Ses deux vice-présidents sont de deux sensibilités politiques différentes : Florent MONTILLOT (Orléans) et Gilles NICOLAT (Nantes).

La particularité du réseau est de fédérer exclusivement des maîtres d'ouvrage. Quarante villes sont adhérentes, regroupées en « quatre pôles de compétences régionaux » :

- Sud-ouest (Châtellerauld, La Roche-sur-Yon, Limoges, Lormont, Lorient, Nantes, Poitiers, Sablé-sur-Sarthe, Saint-Nazaire) ;
- Centre (Auxerre, Blois, Dijon, Orléans) ;
- Ile-de-France (Aubervilliers, Bobigny, Creil, Évry, Gennevilliers, Halluin, Nanterre, Pantin, Paris, Roubaix, Saint-Denis, Vandœuvre-lès-Nancy) ; ce pôle de compétences a été lancé en octobre 2015 ;
- Sud-Est (Avignon, Le Theil, Toulon, Toulouse).

Ces pôles de compétences permettent de mutualiser les ressources et de réfléchir en commun, afin d'accompagner les services qui en feraient la demande, notamment dans le cadre d'une démarche de labellisation qui constitue l'objectif actuel du réseau.

---

<sup>21</sup> Voir l'annexe 3 relative aux villes disposant d'un service de médiation.

Dans le cadre de cet objectif, le réseau mène actuellement une réflexion sur cinq thèmes :

- Inscription des services de médiation dans une stratégie locale de prévention,
- Amélioration des compétences RH à plusieurs niveaux (recrutement, formation),
- Explicitation de la production des services de médiation (apaisement de conflit, participation à des projets d'habitants, etc.),
- Mise en place et organisation des partenariats,
- Évaluation des dispositifs sous deux aspects : organisation du service et utilité sociale.

Le réseau projette également une « coopérative de compétences » qui s'apparente à une plate-forme collaborative et réorganise actuellement son site Internet pour qu'il puisse intégrer cette plate-forme et des services aux adhérents.

Le réseau travaille également à définir des solutions pérennes de financement des médiateurs sociaux, notamment sur la base de la création d'un fonds de dotation qui serait alimenté par un prélèvement (de l'ordre de 1,50 €) sur les polices d'assurance afin de cofinancer un pourcentage de la masse salariale des services de médiation.

Partenaire de ce réseau depuis 2009, la Ville de Paris paraît s'être peu impliquée dans ses travaux, pourtant au cœur des préoccupations de l'ensemble des collectivités qui ont recours aux médiateurs sociaux et qui constituent des éléments centraux de la réflexion nationale sur la politique de tranquillité publique.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, le directeur de la DPP observe notamment que l'activité de cette association lui apparaît « sans rapport réel » avec le dispositif parisien de médiateurs sociaux, qui n'est pas comparable à ceux mis en place dans les autres villes adhérentes tant en termes de dimensionnement (150 CDN à Paris contre deux à une dizaine de médiateurs sociaux dans les villes adhérentes du réseau) que de choix de portage (régie interne avec recrutement de fonctionnaires pour Paris ; régie externe avec associations prestataires dans la très grande majorité des autres villes) et n'est donc pas confronté aux mêmes échelles et problématiques.

Il ajoute que, portant un regard critique sur la qualité des échanges et de la production de ce réseau, il a, en plein accord avec l'Adjointe à la Maire de Paris chargée de la prévention, de la sécurité, de l'intégration et de la politique de la ville, mis fin en 2016 à l'adhésion de la DPP à celui-ci.

#### 1.3.2.2. Le réseau France Médiation

Créé en mai 2008, sous forme associative, le réseau France Médiation est un réseau de professionnels de la médiation.

Il a pour objet de :

- Fédérer et représenter l'ensemble des dispositifs de médiation sociale, publics, parapublics et privés qui souhaitent promouvoir la médiation sociale sur leur territoire;
- Promouvoir le développement et la reconnaissance de la médiation sociale, en favorisant et en capitalisant les échanges de savoirs et de pratiques entre les adhérents ;
- Faciliter l'accès à toutes les formes de connaissance et de savoir-faire sur les différents domaines touchant la médiation sociale, par des publications, par des recherches, par des formations professionnelles et des démarches d'évaluation et par la promotion d'activités.

En 2014, il comptait 68 membres (32 associations, 21 collectivités, 5 organismes de formation, 3 fondations ou entreprises, 7 personnes physiques).

Il développe une activité (payante) visant essentiellement à la qualification des membres de son réseau et à la professionnalisation de tous les niveaux décisionnels de la fonction de médiateur :

- rencontre de membres et mise en lien des acteurs,
- renforcement de la communication sur la médiation, développement des partenariats et du mécénat,
- formation des encadrants et création d'un diplôme de niveau III pour les encadrants d'équipe, en lien avec le CNAM,
- recherche et développement (étude et diagnostic, développement d'un logiciel de remontée des activités de médiation sociale),
- expérimentation nationale sur les *marches exploratoires de femmes*<sup>22</sup> (à laquelle la mairie du 20<sup>ème</sup> a participé).

Le réseau France Médiation s'est enfin rapproché de l'AFNOR pour la mise en œuvre d'une norme expérimentale portant sur l'ensemble des activités de la médiation sociale.

---

<sup>22</sup> Les marches exploratoires sont des enquêtes de terrain conduites par des groupes de femmes résidant dans le quartier, en lien avec les instances locales concernées. En impliquant les habitants, et plus particulièrement les femmes qui sont les plus exposées aux violences sur la voie publique, ces marches constituent un exemple de participation des habitants à l'amélioration de leur cadre de vie.

## 2. LES CORRESPONDANTS DE NUIT PARISIENS ONT PEU BÉNÉFICIÉ DU MOUVEMENT DE PROFESSIONNALISATION GÉNÉRÉ PAR LA DYNAMIQUE PARTENARIALE NATIONALE

### 2.1. Le dispositif parisien des correspondants de nuit

#### 2.1.1. L'historique du dispositif

Le principe de la création à Paris d'un dispositif de correspondants de nuit a été posé à l'origine dans l'avenant au contrat parisien de sécurité en date du 27 février 2002.

Aux termes de cet avenant, la Ville prévoyait de « *créer, dans les quartiers les plus sensibles, un nouveau dispositif de médiation sociale* », consistant en « *un service de proximité, destiné à aider les habitants la nuit, au moment où les services publics sont le moins présents* ».

Il était précisé dans cet avenant que ce dispositif serait « *mis en place dans le cadre des contrats de sécurité d'arrondissement, en étroite collaboration avec les bailleurs sociaux et en cohérence avec la Politique de la Ville* » et qu'un cahier des charges élaboré par la Ville définirait les conditions d'intervention des agents concernés dans les quartiers.

Le déploiement du dispositif sur le territoire parisien a été très progressif, ayant commencé en septembre 2004 sur l'ensemble du quartier du Bas-Belleville (19<sup>ème</sup>), puis ayant été étendu à celui de La Goutte d'Or/Château Rouge (18<sup>ème</sup>) en septembre 2005 et à celui des Olympiades (13<sup>ème</sup>) à l'été 2006.

Préalablement au lancement du dispositif dans le quartier du Bas-Belleville, la Ville avait fait réaliser une étude de faisabilité et d'opportunité par l'association OPTIMA, gestionnaire du service de correspondants de nuit de la ville de Rennes.

Ayant validé les conclusions favorables de cette étude, la Ville avait prévu de confier, à titre expérimental, la mise en place du dispositif dans ce quartier à une association loi 1901, dénommée « CDN19 », qui regroupait des habitants, d'autres associations et des organismes partenaires et avait une bonne connaissance des attentes de la population locale.

Le fonctionnement du dispositif devait reposer sur la participation financière de différents acteurs publics et même privés : outre la Ville, l'État, la Région d'Ile-de-France, le Fonds social européen, des bailleurs, mais aussi des locataires contribuant au financement des dépenses sous la forme de « cotisations ». Le coût prévisionnel du dispositif pour l'année 2003 s'élevait au total à un peu plus de 300 K€.

Pour sa part, la Ville s'était engagée, par une délibération adoptée en juillet 2003<sup>23</sup>, à verser à ce titre une subvention de fonctionnement de 90 K€ à l'association « CDN19 »<sup>24</sup>.

À l'instar de la majorité des collectivités, dont le service de correspondants de nuit était, soit géré par une association, soit intégré à un organisme de logement, la Ville avait donc choisi de confier la mise en œuvre du dispositif à un tiers.

<sup>23</sup> Délibération DPP 11 des 7, 8 et 9 juillet 2003.

<sup>24</sup> Le solde du financement prévu se répartissait ainsi : 50 K€ pour l'État, 50 K€ pour la Région, 65 K€ pour le Fonds social européen, 25 K€ pour les bailleurs et 25 275 € au titre des cotisations des locataires.

Or, sans que les rapporteurs aient pu identifier les raisons de cet abandon, cette formule de gestion déléguée n'a en fait jamais vu le jour et la délibération précitée est donc restée lettre morte.

Suivant les termes de l'étude d'évaluation du dispositif des correspondants de nuit du quartier du Bas-Belleville (19<sup>ème</sup>) réalisée par la DPP, « *Paris a préféré la gestion directe* », l'objectif étant de « *faire en sorte que ceux qui font œuvre de veille sociale, de médiation ou qui signalent les dysfonctionnements s'appuient sur l'Administration à laquelle ils appartiennent et travaillent avec les services dont ils complètent l'action* »<sup>25</sup>.

### 2.1.2. Les missions des correspondants de nuit

Le dépliant de présentation du dispositif des correspondants de nuit édité par la Ville, qui décrit succinctement leurs missions, les regroupe sous trois rubriques différentes, à savoir :

- la médiation sociale,
- la veille sociale,
- et la veille technique.

La médiation sociale vise à prévenir les nuisances et incivilités et à résoudre les « petits » conflits entre usagers de l'espace public ou entre voisins.

La veille sociale a pour objet d'assister les personnes vulnérables se trouvant dans l'espace public : personnes sans abri, mineurs en errance, personnes prostituées, usagers de drogues, etc., en les orientant si besoin vers les services compétents pour leur prise en charge.

La veille technique consiste à signaler aux services concernés les dysfonctionnements qu'ils observent sur l'espace public en matière de voirie, d'éclairage, de propreté ou de salubrité.

Les correspondants de nuit exercent principalement leur activité dans l'espace public et à ce titre se doivent d'aller « au-devant » des personnes qu'ils peuvent y rencontrer au cours de leurs maraudes.

Ils peuvent aussi être amenés, en tant que médiateurs sociaux, à intervenir dans des lieux privés : immeubles d'habitation ou même domiciles de particuliers. Ils peuvent, par exemple, effectuer une médiation liée à l'occupation abusive d'un hall d'immeuble ou à un conflit entre voisins au sein d'un même immeuble. Dans ce cas, ils interviennent, non de leur propre initiative, mais sur la demande d'habitants, et c'est la raison pour laquelle chaque équipe de correspondants de nuit est joignable par téléphone et peut être sollicitée par le public de son quartier d'implantation.

### 2.1.3. Les territoires d'intervention des correspondants de nuit

Depuis novembre 2013, époque à laquelle a été créée l'équipe du 17<sup>ème</sup> arrondissement, le dispositif des correspondants de nuit est déployé sur la moitié des arrondissements parisiens, à savoir le 10<sup>ème</sup>, le 11<sup>ème</sup>, le 12<sup>ème</sup>, le 13<sup>ème</sup>, le 14<sup>ème</sup>, le 15<sup>ème</sup>, le 17<sup>ème</sup>, le 18<sup>ème</sup>, le 19<sup>ème</sup> et le 20<sup>ème</sup>. Tous les arrondissements du 10<sup>ème</sup> au 20<sup>ème</sup>, à l'exception du 16<sup>ème</sup>, sont donc concernés.

<sup>25</sup> Les correspondants de nuit du quartier du Bas Belleville - Étude d'évaluation d'un dispositif expérimental un an après sa mise en place (Observatoire parisien de la tranquillité publique - Décembre 2005).

Dans chacun de ces dix arrondissements, une base de correspondants de nuit (deux dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement) est constituée et missionnée pour intervenir sur un ou plusieurs secteurs géographiques précisément délimités.

Suivant l'étude réalisée par le CESDIP<sup>26</sup> en 2011 pour l'évaluation de l'activité des correspondants de nuit de la Ville de Paris, « le choix d'un lieu d'implantation d'une base nouvelle se fait en fonction des critères suivants :

- un périmètre géographique délimité pour que 15 personnes puissent y marcher, le parcourir d'un bout à l'autre, le temps d'une maraude afin de favoriser la proximité géographique ;
- la mixité sociale avec des populations différentes, des commerces, des équipements municipaux (gymnases, crèches, bibliothèques, etc.), une densité urbaine (12 000 à 25 000 habitants par base), des nuisances, des incivilités, des mélanges de cultures ;
- le diagnostic des référents CLS<sup>27</sup> sur le quartier envisagé ; une attention est portée aux quartiers « politique de la ville » qui bénéficient déjà d'actions ciblées sur l'emploi, l'urbanisme (suppression de l'habitat insalubre, réaménagement urbain...), etc. ».

Sur ces trois critères, seuls les deux derniers touchent aux caractéristiques sociales et urbaines des territoires à retenir, le premier n'ayant pour objet que de limiter leur étendue.

En pratique, l'application qui est faite de ces critères apparaît souple, la définition des périmètres d'intervention des correspondants de nuit étant assez largement empirique.

Ainsi, lors de leurs entretiens avec les adjoints au maire des arrondissements bénéficiant du dispositif, il a été à diverses reprises indiqué aux rapporteurs que telle création ou extension de périmètre avait été décidée en considération de l'existence d'« îlots problématiques » ou de l'intervention d'un événement grave, par exemple la mort d'un jeune lors d'une rixe, dans un secteur géographique<sup>28</sup>.

Cette manière de procéder pour la délimitation des périmètres d'intervention des correspondants de nuit contraste avec la méthode désormais retenue pour déterminer la géographie de la politique de la ville.

En effet, dans le cadre de la loi n°2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, la liste des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) a été arrêtée en utilisant un critère simple de concentration urbaine de pauvreté.

Pour les unités urbaines de cinq millions d'habitants ou plus, la formule de calcul consiste à retenir 30 % du revenu médian national pondéré à hauteur de 70 % par le revenu médian de l'agglomération. Suivant cette formule, le seuil pour Paris et l'Ile-de-France s'élève à 12 800 €.

Sur cette base, ont été retenus 20 quartiers parisiens qui se répartissent entre les 10<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements.

<sup>26</sup> Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales.

<sup>27</sup> Contrat local de sécurité.

<sup>28</sup> Ainsi, la base de correspondants de nuit du 15<sup>ème</sup> a été créée dans l'année qui a suivi l'assassinat d'un jeune lors d'une rixe, en décembre 2008.

Le contrat de ville 2015-2020 complète cependant l'approche décrite ci-dessus en classant comme « quartiers de veille active » tous les périmètres du Contrat urbain de cohésion sociale (CUCS) de Paris conclu pour la période 2007-2014 qui ne figurent plus sur la nouvelle liste des quartiers prioritaires. Aux termes du contrat de ville 2015-2020, les « quartiers de veille active » « *pourront continuer à bénéficier de l'ingénierie de la politique de la Ville, de la mobilisation accrue du droit commun et de la pérennisation de certains dispositifs spécifiques tels que la réussite éducative et les adultes-relais* ».

Les trois cartes présentées ci-après figurent respectivement :

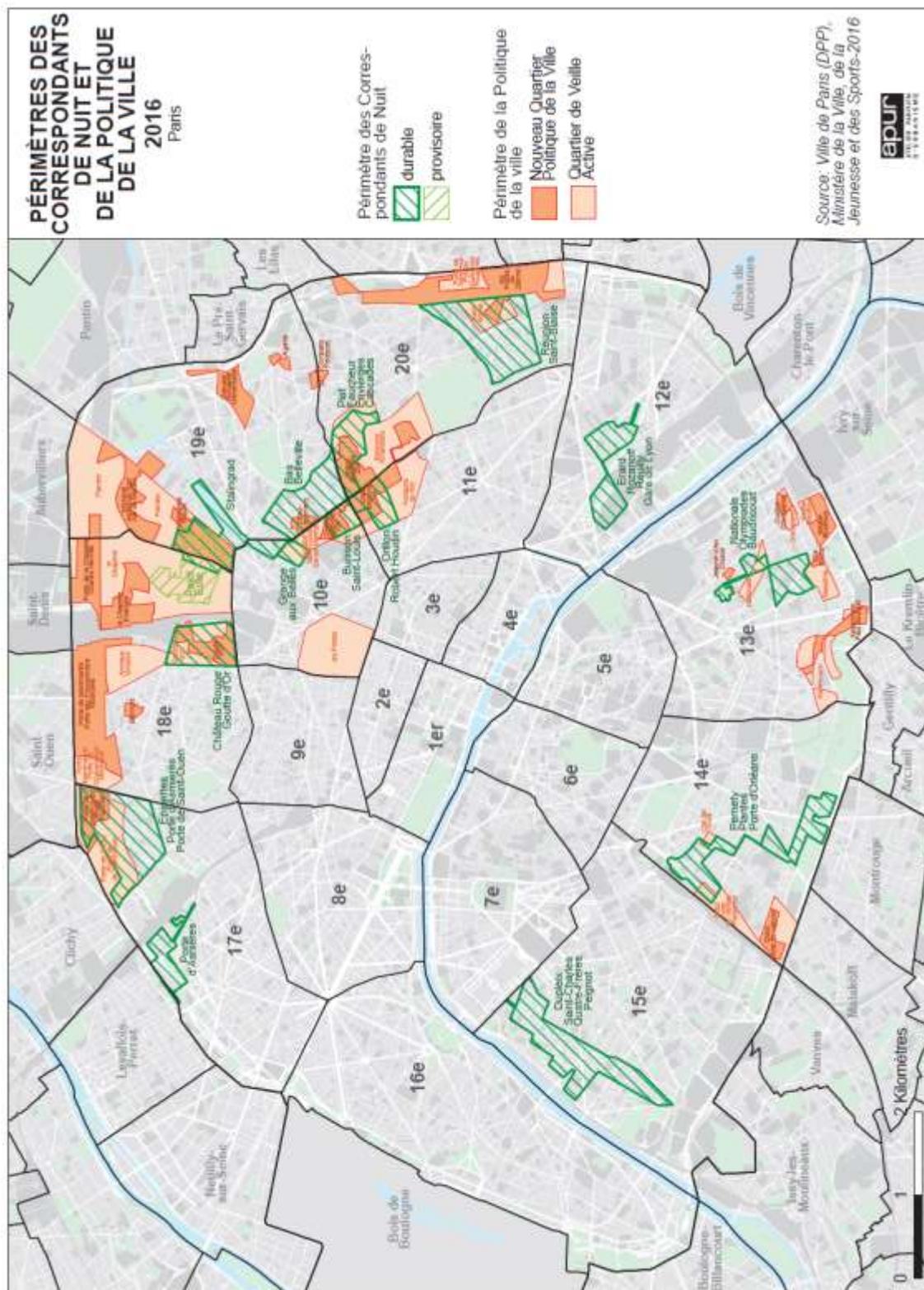
- les périmètres d'intervention des correspondants de nuit et les périmètres de la politique de la ville, tels que définis dans le contrat de ville 2015-2020 ;
- les périmètres d'intervention des correspondants de nuit et, à l'intérieur de chacun de ces périmètres, les parcelles occupées par des logements sociaux<sup>29</sup> au sens de la loi SRU<sup>30</sup>, le nombre de logements sociaux de ce type recensés dans ce périmètre et la part de ces logements sociaux dans le total des résidences principales du territoire considéré ;
- les périmètres d'intervention des correspondants de nuit et l'ensemble des parcelles occupées par des logements sociaux au sens de la loi SRU sur le territoire de Paris, que ces parcelles soient ou non situées à l'intérieur de ces périmètres.

---

<sup>29</sup> Une parcelle correspond à une emprise foncière. Un îlot, c'est-à-dire un pâté de maisons, comprend généralement plusieurs parcelles. Sur la carte, chacune des parcelles colorées compte au moins un logement social de type SRU, sachant que, dans la plupart des cas, les logements sociaux de type SRU ne sont pas isolés et que la majorité des logements présents sur ces parcelles répondent à cette définition.

<sup>30</sup> La loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains (SRU) qualifie de logements sociaux les logements financés, soit par un PLS (prêt locatif social), soit par un PLUS (prêt locatif à usage social), soit par un PLAI (prêt locatif aidé d'intégration) ; en revanche, les logements intermédiaires, destinés aux ménages disposant de revenus moyens, ne sont pas des logements sociaux au sens de la loi SRU.

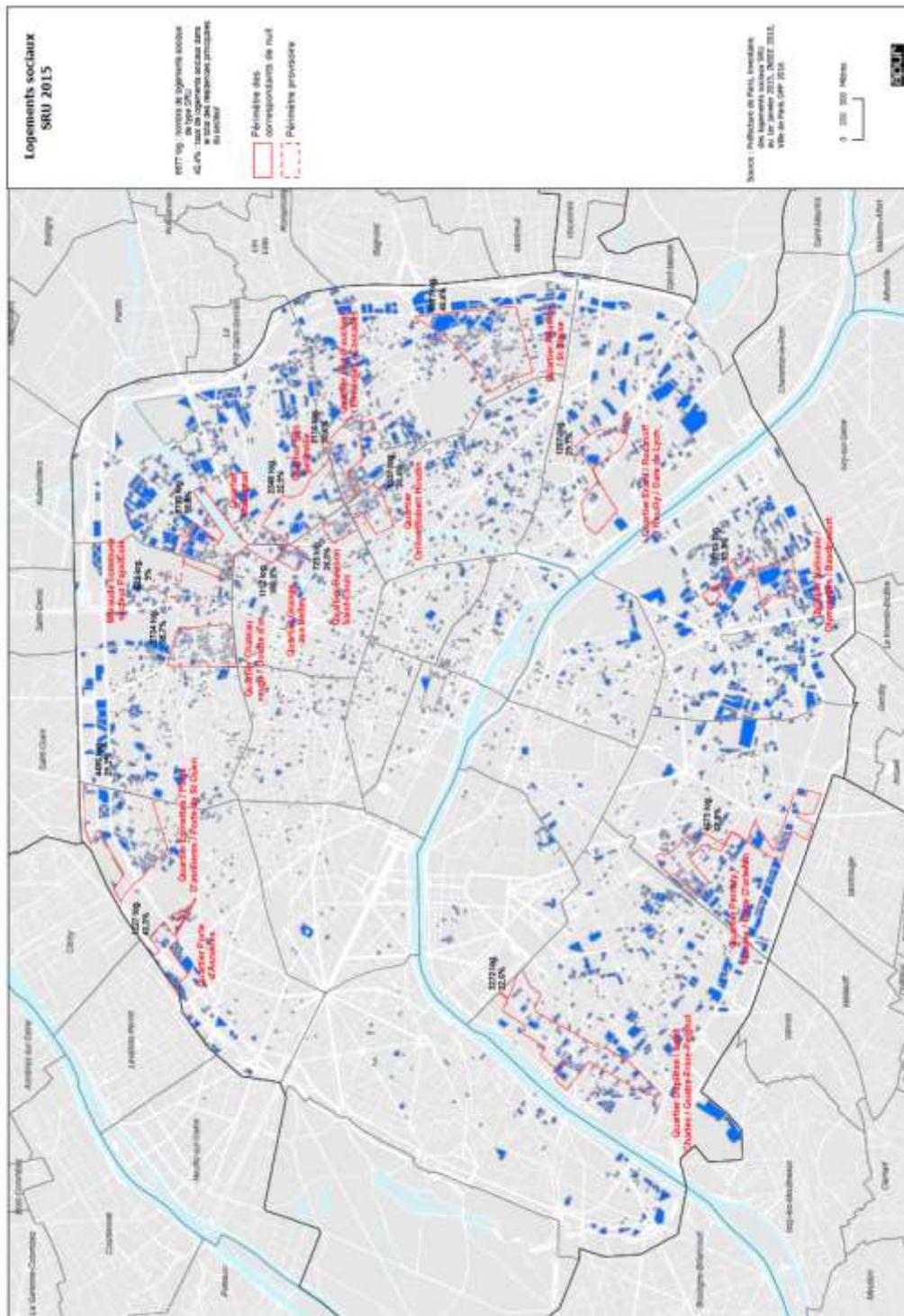
Figure 1 : Périmètres des CDN et de la politique de la ville



Source : APUR d'après les données de la DPP et de la DDCT



Figure 3 : Logements sociaux SRU situés en périmètre et hors périmètre de CDN



Source : APUR d'après les données de la Préfecture de Paris et de la DPP

La première carte fait apparaître que la plupart des périmètres d'intervention des CDN se recoupent en partie avec les périmètres du contrat de ville 2015-2020 ; cependant, il n'en va pas ainsi pour trois périmètres d'intervention des CDN, situés respectivement dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement, le 15<sup>ème</sup> et le 17<sup>ème</sup>.

Sur la deuxième carte, on observe que, pour la quasi-totalité des périmètres d'intervention des CDN<sup>31</sup>, la part des logements sociaux de type SRU dans le total des résidences principales du secteur géographique considéré est significative, atteignant au moins 20% et beaucoup plus dans de nombreux cas, jusqu'à 100% dans le quartier Grange-aux-belles<sup>32</sup>.

Quant à la troisième carte, elle montre qu'un grand nombre de parcelles du territoire parisien occupées par des logements sociaux au sens de la loi SRU sont situées à l'extérieur des périmètres d'intervention des CDN, soit à proximité de ces périmètres, soit à une distance conséquente.

Ces constats justifient sans doute un réexamen des périmètres d'intervention des CDN, réexamen qui fait l'objet de développements dans la suite du présent rapport (voir infra le 4.1.3.).

#### 2.1.4. Le règlement d'emploi des correspondants de nuit et le « Guide pratique CDN »

L'exercice des fonctions de correspondant de nuit est régi par un règlement d'emploi<sup>33</sup> et par le « Guide pratique CDN ».

##### 2.1.4.1. Le règlement d'emploi

Daté du 24 juin 2008, ce règlement comprend cinq titres, consacrés respectivement :

- au cadre juridique dans lequel s'inscrivent ces fonctions ;
- aux obligations et aux droits des agents ;
- à leurs missions ;
- à leur situation administrative, expression qui désigne leur régime de travail ;
- et enfin au fonctionnement du service.

Parmi cet ensemble de règles, assez hétérogène, certaines méritent d'être particulièrement signalées : celles concernant l'agrément et l'assermentation des agents et celles relatives à leur temps de travail.

- L'agrément et l'assermentation des correspondants de nuit

Aux termes de l'art. 2 du règlement d'emploi, les correspondants de nuit peuvent bénéficier de trois types d'agrément ou d'assermentation.

- Tout d'abord, ils peuvent, au titre de l'art. 29 du code de procédure pénale, être agréés en qualité de garde particulier par le préfet de Paris et assermentés en conséquence auprès du tribunal d'instance.

<sup>31</sup> La seule exception est celle du périmètre provisoire situé dans le secteur Pajol-Eole (18<sup>ème</sup>) où la part des logements sociaux de type SRU dans le total des résidences principales est limitée à 9%.

<sup>32</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, pour l'ensemble du territoire parisien, le taux de logements sociaux de type SRU s'élevait à 19,1%.

<sup>33</sup> « Règlement d'emploi des agents d'accueil et de surveillance, spécialité médiation sociale, correspondants de nuit ».

- Par ailleurs, les correspondants de nuit peuvent être agréés par le procureur de la République et assermentés auprès du tribunal de grande instance, ce qui leur permet de verbaliser les auteurs d'infractions aux arrêtés de police du Maire de Paris pris en application de l'art. L. 2512-13 du code général des collectivités territoriales<sup>34</sup>.
- En troisième lieu, les correspondants de nuit peuvent être agréés en qualité d'inspecteur de salubrité en application de l'art. L. 1312-1 du code de la santé publique.

Ce dernier agrément est tombé en désuétude pour l'ensemble des agents de la DPP, son champ étant désormais entièrement couvert par celui du deuxième agrément.

Quant au premier agrément, bien que les correspondants de nuit suivent la formation correspondante dans le cadre de leur formation initiale, il n'est aujourd'hui plus mis en œuvre. Cet agrément vise en effet à permettre aux agents qui en bénéficient de constater par procès-verbal tous délits et contraventions portant atteinte aux propriétés dont ils ont la garde et, selon la DPP, son champ d'application étant très circonscrit sa mise en jeu ne présenterait qu'un avantage résiduel (stationnement gênant dans les parcs et jardins de la Ville) par rapport aux possibilités de verbalisation offertes par le deuxième agrément.

S'agissant précisément du deuxième agrément, la DPP a indiqué aux rapporteurs qu'en janvier 2016, sur 106 agents titulaires en poste, 2 seulement ne bénéficiaient pas de cet agrément<sup>35</sup>, et 15 agents nouvellement affectés devaient solliciter celui-ci.

Cependant, les questions que peut poser l'attribution de ces différents agréments aux correspondants de nuit sont sans portée pratique puisque la DPP a fait le choix de circonscire leurs activités au champ de la médiation sociale et de la veille sociale ou technique et de réserver les tâches de verbalisation aux inspecteurs de sécurité de la Ville de Paris (ISVP).

Enfin, il est rappelé à l'art. 8, al. 2, du règlement d'emploi que « *les correspondants de nuit ne sont pas habilités par la loi à exercer d'autorité les contrôles d'identité visés par les articles 78-2 et 78-3 du code de procédure pénale* »<sup>36</sup>.

Il est également rappelé au 3<sup>ème</sup> alinéa du même article que « *hormis les cas de crime ou délit flagrant, les contrevenants ne doivent en aucun cas faire l'objet de mesures contraignantes* ». En cas de crime ou délit flagrant puni d'une peine d'emprisonnement, l'alinéa 5 du même article précise que le correspondant de nuit « *intervient et maintient le contrevenant sur place* », puis « *fait immédiatement appel à la police [...]* ».

- Le temps de travail des correspondants de nuit

Dans le cadre déterminé par le protocole d'accord-cadre relatif à l'aménagement/réduction du temps de travail des agents de la Ville<sup>37</sup>, les correspondants

<sup>34</sup> Aux termes de cet article, le maire de Paris est, dans les conditions définies par le présent code et le code de la santé publique, chargé notamment de la police municipale en matière de salubrité sur la voie publique, des bruits de voisinage, ainsi que du maintien du bon ordre dans les foires et marchés. En outre, il est chargé de la police de la conservation dans les dépendances domaniales incorporées au domaine public de la commune de Paris.

<sup>35</sup> [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

<sup>36</sup> L'art. 78-2 du code de procédure pénale réserve ce type de contrôle aux seuls officiers et agents de police judiciaire.

<sup>37</sup> Protocole approuvé par délibération DRH 39 du Conseil de Paris en formation de conseil municipal en date des 9 et 10 juillet 2001.

de nuit bénéficient de deux heures de réduction supplémentaire du temps de travail par rapport à la durée de droit commun de 35 heures hebdomadaires en base annuelle en raison du niveau de sujétion particulière lié à la nature de leurs missions (niveau 4)<sup>38</sup>.

Il est par ailleurs précisé dans le règlement d'emploi (art. 12, al. 4) que « *l'emploi du temps des correspondants de nuit comprend deux heures hebdomadaires d'entraînement physique professionnel et de GTPI (gestes techniques professionnels d'intervention), sous la conduite de moniteurs diplômés et en fonction des nécessités du service* ».

Le règlement d'emploi ne comporte aucune mention, même indicative, concernant les modalités d'organisation du travail des correspondants de nuit dans le cadre ainsi fixé. Ces modalités sont définies dans le « Guide pratique CDN ».

#### 2.1.4.2. Le « Guide pratique CDN »

Daté de novembre 2013, le « Guide pratique CDN » consacre des développements à des questions déjà abordées en 2008 dans le règlement d'emploi - mais selon une présentation différente, ce qui nuit à la clarté de l'ensemble.

Il comporte par ailleurs des indications détaillées sur deux points essentiels :

- les modalités d'intervention des correspondants de nuit,
- la gestion de leur temps de travail.
  - Les modalités d'intervention des correspondants de nuit

Sans entrer dans le détail, il convient d'appeler ici l'attention sur la méthode d'intervention impartie aux correspondants de nuit, à savoir la « maraude ».

Suivant le « Guide pratique CDN », « *la maraude correspond au parcours réalisé par une équipe de CDN lors de sa vacation sur un périmètre prédéfini* ». La vacation désigne la plage horaire, d'une durée minimale de 6 heures, sur laquelle une équipe de CDN effectue une ou plusieurs maraudes et est donc effectivement présente « sur le terrain ».

Le parcours de chaque maraude « *visé à couvrir les points les plus sensibles et les plus fréquentés du périmètre d'intervention en fonction de l'actualité (fête, événements sportifs, incidents signalés, etc.) et de l'évolution des besoins* ». Cependant, l'encadrant de l'équipe de CDN doit veiller « *à ce que l'ensemble du territoire soit couvert de façon régulière* ».

Le « Guide pratique CDN » réserve par ailleurs deux cas dans lesquels les CDN interviennent hors périmètre :

- dans les situations d'urgence - par exemple, personne en danger -, ils ont l'obligation d'intervenir, même hors périmètre,
- lorsqu'ils sont sollicités par des riverains pour une action ponctuelle, ils sont autorisés à donner suite à la demande des intéressés si « *le délai de route pédestre supplémentaire [est] inférieur à 20 mn (sauf exception) depuis le lieu d'implantation de la base CDN* ».

Si le champ d'action des CDN se situe essentiellement dans l'espace public, ceux-ci peuvent intervenir aussi dans des lieux privés.

<sup>38</sup> Concernant le niveau 4 de sujétion particulière, l'art. 2 du protocole mentionne comme sujétions, entre autres, « *un travail à pénibilité physique reconnue en roulement sur l'ensemble de la semaine et en horaires décalés* » et « *un travail en roulement sur l'ensemble de la semaine et horaires décalés de surveillance, accueil du public ou entretien d'équipement ou d'espace* ». Les correspondants de nuit sont susceptibles de relever de l'une ou l'autre de ces situations.

En effet, aux termes du « Guide pratique CDN », « *les correspondants de nuit sont autorisés à pénétrer et intervenir dans les parties communes des immeubles d'habitation de manière permanente et sans autorisation préalable afin d'accomplir leurs missions de médiation et de passages préventifs* ».

Ils sont, en outre, autorisés à pénétrer et intervenir au domicile d'une personne, mais « *uniquement si celle-ci leur en fait la demande expressément* ».

Le « Guide pratique CDN » prévoit qu'une équipe de maraude soit composée de 2 à 4 agents, le nombre idéal étant de 3 agents et le nombre maximum d'agents par équipe étant de 4. Lorsque l'équipe comprend 4 agents, ceux-ci doivent veiller à « *éviter l'effet « troupeau » [...] en composant des binômes maraudant, soit chacun sur un trottoir, soit à quelques dizaines de mètres d'écart (tout en restant à vue)* ».

- La gestion du temps de travail des correspondants de nuit

Dans le cadre fixé par le protocole d'accord-cadre relatif à l'aménagement/réduction du temps de travail des agents de la Ville et par le règlement d'emploi (cf. supra), le « Guide pratique CDN » précise les modalités de gestion du temps de travail des CDN.

Le dispositif des CDN fonctionnant 7 jours sur 7 tout au long de l'année, les agents sont tenus de travailler sur un nombre déterminé de week-ends et de jours fériés, à savoir 13 par an.

Le « Guide pratique CDN » confie aux encadrants la charge de « *veiller à une répartition harmonieuse et équitable des effectifs sur l'ensemble de la semaine calendaire, pour assurer la continuité du service* » - la semaine calendaire s'entendant du lundi au dimanche, week-end et jour férié compris.

À cet effet, les encadrants sont chargés de « *planifier les congés et absences des agents CDN de manière à répartir harmonieusement [leur] présence [...] tout au long de l'année et ainsi garantir la présence d'au moins 50% des effectifs les jours de la semaine comme le week-end* » et les jours fériés.

Quant aux horaires journaliers de prise et de fin de service, ils varient selon la saison : de début octobre à fin avril, ils sont fixés à 13 h 48 et 22 h et, de début mai à fin septembre, à 15 h 48 et minuit<sup>39</sup>.

En cas de besoin opérationnel ponctuel, l'activité des CDN peut s'étendre en amont et/ou en aval de ces horaires de référence : cette extension des horaires, qui ne peut concerner que des agents volontaires, donne lieu à l'attribution d'heures supplémentaires.

Le rôle des encadrants dans la gestion de l'emploi du temps des agents est essentiel.

Il leur appartient en particulier de veiller à ce que le temps consacré au cours de leurs vacances par les équipes de CDN aux maraudes, c'est-à-dire à leurs activités « sur le terrain », soit suffisant.

L'application informatique de gestion du temps de travail Chronogestor a été déployée dans les bases de CDN à la fin 2012.

La gestion de Chronogestor, qui implique une habilitation à modifier les informations relatives au temps de travail des agents contenues dans le logiciel, a d'abord été assurée par la cellule « support » de chaque circonscription.

<sup>39</sup> À l'intérieur de ces plages horaires, les CDN disposent de 45 minutes pour se restaurer, temps qui n'est pas décompté comme temps de travail. Pour assurer la continuité du service, cette pause est prise par roulement au cours d'une semaine calendaire.

À partir de la fin 2014, elle a été progressivement confiée aux chefs de base au motif que, la plupart des bases n'étant pas installées dans les locaux de leur circonscription de rattachement, seuls ceux-ci sont en mesure de modifier « en temps réel » les données concernant l'emploi du temps des agents placés sous leur autorité ; il est donc apparu souhaitable de confier cette tâche aux chefs de base pour leur permettre d'exercer au mieux leurs responsabilités opérationnelles.

Au premier trimestre 2016, dans deux bases, Pernety (14<sup>ème</sup>) et Duplex (15<sup>ème</sup>), Chronogestor n'est pas encore géré directement par les encadrants car ceux-ci sont en cours de formation à l'utilisation du logiciel.

## **2.2. Une gestion des ressources humaines peu ambitieuse**

### **2.2.1. Un recrutement de type généraliste sans exigence forte liée au métier de médiateur social**

#### **2.2.1.1. Le recrutement des agents**

Lors de la création en 2004 du dispositif des correspondants de nuit, ceux-ci ont été recrutés à la Ville par voie d'examen professionnel comme agents administratifs, spécialité « médiation et accompagnement social ».

Pour un grand nombre d'entre eux, les intéressés étaient précédemment affectés, en qualité d'« emplois jeunes », comme agents locaux de médiation sociale (ALMS) chargés de la surveillance des « points écoles » et de diverses tâches de médiation.

En 2007, le corps des agents administratifs, spécialité « médiation et accompagnement social », a été regroupé avec les corps d'agents et agents chefs de la surveillance spécialisée au sein du corps des agents d'accueil et de surveillance<sup>40</sup>.

Ce corps comporte trois spécialités : l'accueil et la surveillance dans les parcs, jardins et bâtiments de la Ville, la sécurité incendie, en particulier dans les bâtiments classés IGH, et la médiation sociale. Les correspondants de nuit ont naturellement vocation à relever de cette dernière spécialité.

Le statut particulier du corps des agents d'accueil et de surveillance prévoit que le recrutement au grade d'agent de 2<sup>ème</sup> classe, c'est-à-dire le grade le moins élevé, se fait sans concours. Les modalités de ce recrutement sans concours, fixées dans une délibération de 2007<sup>41</sup>, ont été aménagées pour la dernière fois en 2013<sup>42</sup>.

Les candidats établissent un dossier qui doit comprendre une lettre de motivation et un curriculum vitae détaillé indiquant notamment les éléments d'état civil, les diplômes ou le niveau d'études, les formations suivies et les emplois occupés avec la mention de leur durée.

La sélection des candidats, assurée par une commission composée d'au moins trois membres, comporte une phase d'admissibilité consistant en une présélection sur dossier et une phase d'admission reposant sur un entretien. Celui-ci peut être précédé de mises en

<sup>40</sup> Délibération DRH 2007-40 des 16 et 17 juillet 2007 portant fixation du statut particulier applicable au corps des agents d'accueil et de surveillance de la Commune de Paris.

<sup>41</sup> Délibération DRH 2007-31 des 16 et 17 juillet 2007 fixant les modalités de recrutement sans concours dans certains corps de fonctionnaires de catégorie C de la Commune de Paris.

<sup>42</sup> Délibération DRH 2013-15 des 25 et 26 mars 2013 fixant les modalités de recrutement sans concours dans certains corps de fonctionnaires de catégorie C de la Commune de Paris.

situation professionnelle ou d'une rédaction de 10 à 15 lignes sur un thème en rapport avec l'emploi.

La liste des candidats retenus est établie par ordre alphabétique.

Pour le dernier recrutement, intervenu en septembre 2015, qui portait sur 10 postes, une publicité a été organisée suivant plusieurs canaux : annonces de Pôle emploi, site internet [www.paris.fr](http://www.paris.fr), affichage dans les 39 établissements d'Ile-de-France préparant au CAP d'agent de médiation ou au baccalauréat professionnel, mention « service de proximité et vie locale ».

La commission de sélection, présidée par le chef du bureau des personnels de l'enfance, de la santé, sociaux et de sécurité à la DRH, comptait trois autres membres, dont un cadre administratif de catégorie A de la DPP et deux agents de cette dernière direction, un de catégorie B et un de catégorie C, exerçant l'un des métiers de la surveillance.

Il a été établie une grille de notation pour la sélection des dossiers des 467 candidats admis à concourir - dont 165 femmes, soit 35% -, grille qui comportait quatre rubriques : formation initiale, expérience professionnelle en lien avec l'emploi, qualité du dossier (CV et lettre de motivation) et atouts supplémentaires (activités sportives, sociales, bénévoles...) ; chacune de ces rubriques était assortie d'une pondération différente en nombre de points<sup>43</sup>.

Sur les 467 candidats dont le dossier a été examiné, la commission de sélection en a déclaré admissibles 61, dont 25 femmes, soit 41%.

L'entretien des candidats admissibles avec celle-ci avait pour point de départ une rédaction de 10 à 15 lignes à préparer en 10 minutes, portant sur un sujet à caractère professionnel. La durée de l'entretien était de 12 minutes, dont 2 pour la présentation.

Une grille de notation a également été établie pour l'épreuve d'entretien, avec deux rubriques : tenue et aptitudes et connaissance du métier ; chaque rubrique de cette grille était, comme dans le cas de la grille utilisée pour l'admissibilité, valorisée différemment<sup>44</sup>.

Une vingtaine de candidats ont été admis, parmi lesquels 9 femmes, soit 45%.

#### 2.2.1.2. Le recrutement des encadrants

L'encadrement des bases de CDN est assuré par des agents d'accueil et de surveillance principaux, en principe au nombre de deux par base<sup>45</sup>.

Suivant le « Guide pratique CDN », ces encadrants « assurent la gestion opérationnelle et hiérarchique des agents placés sous leur autorité ; ils doivent donc parfaitement connaître tous les aspects du métier des correspondants de nuit, ainsi que l'environnement dans lequel ces derniers interviennent. De ce fait, ils planifient, organisent le travail de leurs agents et doivent effectuer, en tenue, au moins une maraude par vacation avec ces derniers ».

Les encadrants sont recrutés par concours, soit externe, soit interne<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> Soit au maximum 5 points pour la formation initiale, 10 points pour l'expérience professionnelle en lien avec l'emploi, 3 points pour la qualité du dossier et 2 points pour les atouts supplémentaires.

<sup>44</sup> Soit au maximum 8 points pour la tenue et les aptitudes et 12 points pour la connaissance du métier.

<sup>45</sup> Le « Guide pratique CDN » prévoit que chaque base soit dirigée par deux encadrants, un chef de base et un adjoint, auxquels il peut éventuellement être adjoint un « faisant fonction ».

<sup>46</sup> Cf. l'art. 6 de la délibération précitée DRH 2007-40 des 16 et 17 juillet 2007 portant fixation du statut particulier applicable au corps des agents d'accueil et de surveillance de la Commune de Paris.

Le concours externe est ouvert aux titulaires du brevet des collèges ou d'un diplôme de niveau V ou d'une qualification reconnue équivalente. Le concours interne est ouvert aux fonctionnaires et aux agents non titulaires de la fonction publique de l'État, territoriale ou hospitalière comptant au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du concours au moins une année de services civils.

Sous réserve de différences mineures entre l'externe et l'interne, le concours comporte trois épreuves écrites d'admissibilité : la résolution d'un ou plusieurs cas pratiques concernant l'encadrement, la gestion des conflits ou l'organisation du travail des CDN, une épreuve de « réponse courte » à trois questions et la rédaction d'un rapport synthétique d'événement à partir d'une mise en situation professionnelle<sup>47</sup>.

Pour l'admission, il est prévu un entretien avec le jury d'une durée d'un quart d'heure.

Comme la commission de sélection des futurs agents correspondants de nuit, le jury des concours externe et interne de recrutement d'agents d'accueil et de surveillance principaux associait des cadres administratifs et des cadres des métiers de la surveillance en poste à la Ville, auxquels cependant s'ajoutaient deux élus, adjoints au maire de communes d'Ile-de-France.

En 2015, sur 268 candidats qui se sont présentés aux écrits du concours externe, 21 ont été admissibles dont 7 femmes ; ont été admis sur la liste principale 5 candidats dont 2 femmes et sur la liste complémentaire 2 candidats dont aucune femme. Sur 35 candidats qui se sont présentés aux écrits du concours interne, 14 ont été admissibles, tous des hommes ; 3 ont été admis sur la liste principale et 1 sur la liste complémentaire.

### **2.2.2. Une formation initiale et continue insuffisamment axée sur la professionnalisation**

La formation initiale des CDN fait l'objet d'un effort appréciable de la part de la DPP, qui se traduit dans un plan comptant une vingtaine de modules différents.

On observe cependant une diminution du volume horaire global entre 2012 et 2016, comme il apparaît sur le tableau ci-après.

---

<sup>47</sup> Les différences entre concours externe et concours interne portent sur les coefficients affectés aux épreuves et le domaine couvert par l'épreuve de « réponse courte » à trois questions, à savoir les institutions chargées de la politique de la ville et de la sécurité publique en France et à Paris pour le concours externe et la réglementation du personnel pour le concours interne.

**Tableau 1 : Comparaison des plans de formation initiale des CDN entre 2012 et 2016**

Intitulé du module	Durée 2012 en heures	Durée 2016 en heures	Comparaison
Accueil du Bureau de la formation de la DPP	1	1	0
Présentation de la Ville et de la DPP en son sein	2	2	0
Présentation de la Préfecture de police et d'un commissariat	6	3	-3
Présentation des politiques de prévention	0	3	3
Déontologie	3	3	0
Présentation DPVI/DVD	2	3	1
Sensibilisation à la prostitution	3	3,5	0,5
Visite CVO et gestion de crise	2	1,5	-0,5
Violences intrafamiliales	13	12	-1
Sensibilisation aux risques d'attentats	6	3	-3
GTPI (gestes techniques professionnels d'intervention)	9	9	0
Apprendre à rendre compte (rédaction administrative)	15	9	-6
Approche du chien	2,5	2,5	0
Sensibilisation à la toxicomanie	10,5	0	-10,5
Sensibilisation au phénomène de la drogue	6	6	0
Présentation de l'OPTP / état-major	3	3	0
Gestion du stress et des conflits	21	21	0
Agréments garde particulier et agent chargé d'un service de police	24	30	6
Présentation du SAMU social	3	3,5	0,5
Vacation avec la BAPSA/présentation de l'UASA (*)	3	3	0
Prévention et secours civiques niveau 1	12	7,5	-4,5
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>129,5</b>	<b>-17,5</b>

(\*) BAPSA : Brigade d'assistance aux personnes sans abri - UASA : Unité d'assistance aux sans-abri

NB : La formation Prévention et secours civiques niveau 1 avait été réalisée en dehors des semaines de formation initiale en 2012. Sa durée réglementaire est passée de 12 à 7,5 heures en 2013.

L'État-Major est une nouvelle structure de la DPP. Il est composé du CVO et de l'OPTP : le CVO n'est donc plus présenté avec la cellule de gestion de crise comme en 2012.

Source : Sous-direction des ressources et des méthodes de la DPP

En regroupant par thèmes les différents modules de formation, on obtient pour le plan de formation 2016 la présentation analytique suivante.

**Tableau 2 : Plan de formation initiale 2016 des CDN - Présentation analytique**

Ensembles de modules	Durée (h)	Part dans le total de formation
Connaissance de l'organisation	10,5	8,1%
Connaissance des publics et des partenaires	16	12,3%
Connaissances théoriques et pratiques	21	16,2%
Savoir-faire professionnels	49	37,8%
Assermentation	30	23,2%
Définition du cadre éthique	3	2,3%
<b>Total</b>	<b>129,5</b>	<b>100%</b>

Source : Sous-direction des ressources et des méthodes de la DPP - Présentation IGVP

En regroupant les formations relevant des savoir-faire professionnels et celles liées à l'obtention des assermentations, catégories très proches l'une de l'autre, il apparaît que celles-ci totalisent plus de 60% du volume horaire total.

Si l'on met à part les modules concernant la « connaissance de l'organisation » qui portent pour l'essentiel sur les missions et les moyens de la DPP, la part du volume horaire total consacrée à la « connaissance des publics et des partenaires » et aux « connaissances théoriques et pratiques » sur des questions comme l'usage de drogues ou les violences intrafamiliales se trouve relativement réduite (moins de 30% du total).

Quant à la déontologie (« définition du cadre éthique »), elle représente une part singulièrement faible du total des heures de formation.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DDCT appelle l'attention sur le module de formation intitulé « Présentation DPVI/DVD » figurant sur le tableau 1 ci-dessus (Comparaison des plans de formation initiale des CDN entre 2012 et 2016). La DDCT signale que depuis 2016 sa participation à la formation des CDN a évolué : elle dure 1 h 30, inclut une présentation de l'ensemble des services de la DDCT présents dans les arrondissements et est faite par un membre du pôle « politique de la ville » en binôme avec un membre d'une direction générale des services de mairie d'arrondissement. Cette formation est plus large que précédemment car elle porte tout à la fois sur la politique de la ville, les mairies d'arrondissement, les maisons des associations, ainsi que les démarches de participation citoyenne localisées (conseils de quartier, budget participatif...). La DDCT observe que cette évolution va dans le sens d'une meilleure connaissance des ressources des territoires et donc des partenariats possibles.

En pratique, la mise en œuvre de ce plan de formation initiale est soumise à un fort aléa, car subordonnée à la constitution de groupes d'agents suffisamment nombreux ; un module donné ne peut en effet être assuré au profit de quelques agents seulement.

Aussi, lorsque le nombre de nouveaux agents recrutés est limité, comme ce fut le cas en 2013 et 2014, n'est-il possible de faire bénéficier les intéressés des modules prévus dans le plan de formation initiale que si ces modules peuvent accueillir d'autres personnels de la DPP, notamment des inspecteurs de sécurité.

Quant à la formation continue des CDN, elle a représenté en 2014 et en 2015 un volume horaire assez peu important.

Les deux tableaux ci-après présentent l'état des formations programmées en 2014 et en 2015 au profit des CDN et de leurs encadrants, c'est-à-dire ayant donné lieu à une convocation, ainsi que des formations effectivement suivies par les intéressés (en nombre d'heures)<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> La différence entre le nombre d'heures programmées et le nombre d'heures effectivement suivies représente l'absentéisme aux formations concernées.

**Tableau 3 : Actions de formation continue programmées et réalisées en 2014 au profit des CDN et de leurs encadrants**

Libellé de l'action	nb d'heures programmées	nb d'heures suivies
<b>Total général</b>	<b>2487</b>	<b>1971</b>
<b>Actions spécifiques de formation des encadrants CDN</b>		
PCADPP2014 - FORMATIONS AU MANAGEMENT OPERATIONNEL DES ENCADRANTS DE PROXIMITE DE LA DPP	315	315
Formation continue EP : Prévention et gestion des conflits dans les métiers de la tranquillité publique	315	301
Groupes de co-développement	62	62
Cadre juridique et professionnel	12	10
Lutte contre les discriminations	90	75
<b>Action spécifique de formation continue des CDN</b>		
Formation continue CDN : " Gestion des conflits, de l'agressivité et de la violence"	543	360
"Team building" pour Saint-Blaise	13	13
<b>Actions spécifiques "métiers de la tranquillité publique" suivies par les CDN et encadrants</b>		
Recyclage PSC1 (Prévention et secours civiques de niveau 1)	24	24
EM10A - L'accueil du public dans la collectivité parisienne	28	28
EM11A - L'accueil de l'usager de culture étrangère	126	98
Sensibilisation au risque alcool (DPP)	40	36
Les bases du droit pénal	60	60
Bases de droit pénal - complément	30	24
Sensibilisation au phénomène de la drogue	12	12
Sensibilisation aux risques d'attentats	18	6
Politique de prévention et d'accompagnement en matière de prostitution	10	10
<b>Actions transversales suivies par les CDN et encadrants sur le catalogue DRH</b>	<b>789</b>	<b>537</b>

Source : Sous-direction des ressources et des méthodes de la DPP

**Tableau 4 : Actions de formation continue programmées et réalisées en 2015 au profit des CDN et de leurs encadrants**

Libellé de l'action	nb d'heures programmées	nb d'heures suivies
<b>Total général</b>	<b>2399,25</b>	<b>1973,25</b>
<b>Actions spécifiques de formation des encadrants CDN</b>		
PCADPP2014* - REX FORMATIONS AU MANAGEMENT OPERATIONNEL DES ENCADRANTS DE PROXIMITE DE LA DPP	119	116
Formation continue EP : Prévention et gestion des conflits dans les métiers de la tranquillité publique	119	101
Groupes de co développement	9	9
<b>Action spécifique de formation continue des CDN</b>		
Formation continue CDN : " Gestion des conflits, de l'agressivité et de la violence"	540	477
<b>Actions Spécifiques "métiers de la tranquillité publique" suivies par les CDN et encadrants</b>		
Recyclage PSC1 (Prévention et secours civiques de niveau 1)	12	12
EM10A - L'accueil du public dans la collectivité parisienne	154	105
EM11A - L'accueil de l'usager de culture étrangère	126	98
Sensibilisation au risque alcool (DPP)	84	68
Formation radio	52	46
Séminaires Maraudes	72	54
<b>Actions transversales suivies par les CDN et encadrants sur le catalogue DRH</b>	<b>1112,25</b>	<b>887,25</b>

Source : Sous-direction des ressources et des méthodes de la DPP

En prenant pour base l'effectif des agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale », de la fin 2014, soit 113 agents<sup>49</sup>, le nombre moyen par CDN (agents et encadrants confondus) d'heures de formation continue ressort pour l'année 2014 à :

- 22 pour les heures programmées,
- et 17,5 pour les heures effectivement suivies.

<sup>49</sup> Effectif communiqué aux rapporteurs par la DPP, qui comprend les agents affectés dans les bases de CDN et un petit nombre d'agents affectés dans un autre service (mission support de circonscription, mairie d'arrondissement, service central).

Pour 2015, sur la base d'un effectif de 106 agents<sup>50</sup>, le nombre moyen par CDN (agents et encadrants confondus) d'heures de formation continue ressort à :

- 22,6 pour les heures programmées,
- et 18,6 pour les heures effectivement suivies.

### 2.2.3. Les effectifs, le profil des personnels et leurs conditions de rémunération

#### 2.2.3.1. Des effectifs inférieurs aux « effectifs-cible » et en baisse sur la période récente

À fin mars 2016, l'effectif des agents d'accueil et de surveillance, tous grades confondus, affectés dans les bases de CDN s'élevait à 120, effectif auquel s'ajoutait un inspecteur de sécurité de la Ville de Paris (ISVP), soit 121 agents fonctionnaires.

Cet ISVP exerçait les fonctions de chef de base, situation héritée des premières années de fonctionnement du dispositif ; en effet, lors de la mise en place de celui-ci, les responsabilités de chef de base avaient été confiées à des ISVP.

Désormais, les fonctions de chef de base ou d'adjoint au chef de base sont assurées par des agents d'accueil et de surveillance principaux de 2<sup>ème</sup> classe, même si, dans un certain nombre de cas, la responsabilité d'adjoint au chef de base est confiée à un agent d'accueil et de surveillance de 1<sup>ère</sup> classe<sup>51</sup>.

Une quinzaine de personnels en contrat aidé ou en service civique complétaient l'effectif des agents fonctionnaires<sup>52</sup>.

Au total, par conséquent, 136 agents étaient présents « sur le terrain » pour exercer les missions de correspondant de nuit.

L'« effectif-cible » fixé dès la création du dispositif compte 14 agents fonctionnaires, dont deux encadrants, mais à fin mars 2016 l'effectif réel d'agents fonctionnaires de chaque base variait entre 11 et 14 : une seule base disposait de 14 agents, une autre de 13 agents, six bases de 12 agents et deux bases de 11 agents.

L'évolution des effectifs des bases de CDN sur les trois dernières années écoulées est retracée sur le tableau ci-après.

---

<sup>50</sup> Idem.

<sup>51</sup> À fin mars 2016, on dénombrait quatre agents d'accueil et de surveillance de 1<sup>ère</sup> classe exerçant des fonctions d'adjoint au chef de base.

<sup>52</sup> Au 16 février 2016, on comptait dans les circonscriptions de la DPP 13 agents en contrat aidé (contrat unique d'insertion - contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) ou emploi d'avenir (EA)) et 2 agents en service civique affectés comme correspondants de nuit.

Tableau 5 : Évolution des effectifs des bases de CDN sur la période 2013-2015

BASES	2013	2014	2015	Agents stables depuis 2013	Sorties 2014	Entrées 2014	Sorties 2015	Entrées 2015	Pertes ou gains d'effectifs sur 3 ans
Circonscription EST (12ème)									
Effectif CDN	12	11	9	7	-1	0	0	1	-3
Effectif encadrants	1	0	2	0	-1	0	0	1	1
Effectif de la base	13	11	11	7	-2	0	0	2	-2
Circonscription EST (13ème)									
Effectif CDN	13	10	9	6	-3	0	-2	1	-4
Effectif encadrants	2	2	1	0	0	0	-1	0	-1
Effectif de la base	15	12	10	6	-3	0	-3	1	-5
Circonscription SUD (14ème)									
Effectif CDN	9	8	7	7	-1	0	0	0	-2
Effectif encadrants	2	2	2	2	0	0	0	0	0
Effectif de la base	11	10	9	9	-1	0	0	0	-2
Circonscription SUD (15ème)									
Effectif CDN	9	11	7	5	0	0	0	-3	-2
Effectif encadrants	2	2	2	1	0	0	0	0	0
Effectif de la base	11	13	9	6	0	0	0	-3	-2
Circonscription NORD (18ème)									
Effectif CDN	8	8	8	5	-3	2	-1	1	0
Effectif encadrants	2	2	1	1	0	0	-1	0	-1
Effectif de la base	10	10	9	6	-3	2	-2	1	-1
Circonscription CENTRE (10ème/11ème)									
Effectif CDN	10	10	10	8	0	0	-1	-1	0
Effectif encadrants	1	1	2	1	0	0	0	0	1
Effectif de la base	11	11	12	9	0	0	-1	-1	1
Circonscription OUEST (17ème)									
Effectif CDN	5	6	8	3	-1	2	-2	0	3
Effectif encadrants	3	2	2	2	0	-1	0	0	-1
Effectif de la base	8	8	10	5	-1	1	-2	0	2
Circonscription NORD EST (19ème/20ème)									
Effectif CDN	11	9	7	7	-2	0	0	0	-4
Effectif encadrants	2	3	3	2	0	0	0	0	1
Effectif de la base	13	12	10	9	-2	0	0	0	-3
Circonscription NORD EST (20ème)									
Effectif CDN	11	8	9	8	-1	0	0	0	-2
Effectif encadrants	2	2	1	1	0	0	0	0	-1
Effectif de la base	13	10	10	9	-1	0	0	0	-3
Circonscription NORD EST (10ème 18ème 19ème)									
Effectif CDN	11	9	9	8	-1	0	0	1	-2
Effectif encadrants	3	2	2	1	0	0	0	0	-1
Effectif de la base	14	11	11	9	-1	0	0	1	-3
<b>Effectif total des CDN</b>	<b>99</b>	<b>90</b>	<b>83</b>	<b>64</b>	<b>-13</b>	<b>4</b>	<b>-6</b>	<b>0</b>	<b>-16</b>
<b>Effectif total des encadrants</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>
<b>Effectif total des bases</b>	<b>119</b>	<b>108</b>	<b>101</b>	<b>75</b>	<b>-14</b>	<b>3</b>	<b>-8</b>	<b>1</b>	<b>-18</b>

Source : Données DPP établies en décembre de chaque année - Présentation IG

Il apparaît que, sur la période de trois années considérée, l'effectif des personnels affectés dans les bases de CDN a diminué globalement de 15% ; la baisse est plus marquée pour les agents (moins 16%) que pour les encadrants (moins 10%). Ce résultat prend en compte les sorties du dispositif des CDN, compensées par les entrées.

On observe par ailleurs que sur cette même période l'« effectif-cible » de 14 agents fonctionnaires n'est que très rarement atteint. Sur les années 2014 et 2015, il ne l'est jamais et une proportion importante des bases (quatre sur dix en 2014 et sept sur dix en 2015) disposent d'un effectif limité à dix agents ou moins, encadrants compris.

Sur la période triennale, trois bases ont vu, chacune, diminuer leur effectif de trois agents et une base a même enregistré le départ d'un tiers de son effectif (5 sur 15).

### 2.2.3.2. Une proportion encore trop minoritaire de femmes

La répartition par sexe et par grade des effectifs du corps des agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale », figure sur le tableau ci-après.

Tableau 6 : Répartition par sexe et par grade des effectifs du corps des agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale »

	Agents d'accueil et de surveillance de 2 <sup>ème</sup> et de 1 <sup>ère</sup> classe	%	Agents d'accueil et de surveillance principaux de 2 <sup>ème</sup> classe	%	Agents d'accueil et de surveillance tous grades confondus	%
Hommes	82	78%	15	68%	97	76,4%
Femmes	23	22%	7	32%	30	23,6%
Total	105	100%	22	100%	127	100%

Source : Données DPP - Présentation IG

La place des femmes dans le dispositif est minoritaire, sans être pourtant négligeable, ce qui constitue manifestement un atout pour l'entrée en contact des équipes de CDN avec certains publics de la rue. Compte tenu des méthodes de travail en trinôme des CDN, il serait souhaitable que la proportion de femmes atteigne un tiers dans chaque équipe.

La proportion de femmes est supérieure parmi les agents du grade le plus élevé (agent d'accueil et de surveillance principal de 2<sup>ème</sup> classe), qui, comme indiqué précédemment, donne accès aux fonctions de chef de base ou d'adjoint au chef de base : elle atteint 32%, alors qu'elle n'est que de 22% parmi les agents des deux premiers grades (agents d'accueil et de surveillance de 2<sup>ème</sup> et de 1<sup>ère</sup> classe).

### 2.2.3.3. Des encadrants très mobiles, des agents plus stables sur la période des trois dernières années écoulées

Dans le cadre de cette baisse globale de l'effectif des personnels travaillant dans les bases sur la période 2013-2015, il apparaît une assez grande stabilité des intéressés dans leur base d'origine.

Ainsi qu'il ressort du tableau suivant, en moyenne 69% des personnels en poste dans les bases de CDN étaient affectés en fin 2015 dans la même base qu'en fin 2013, avec cependant une différence sensible entre les agents (71%) et les encadrants (59%).

Tableau 7 : Taux de stabilité des effectifs des bases de CDN sur la période 2013-2015

	Effectif moyen depuis 3 ans (données arrondies)	Effectif stable depuis 3 ans	% effectif stable depuis 3 ans/effectif moyen depuis 3 ans
CDN en poste depuis 3 ans	91	64	71%
Encadrants en poste depuis 3 ans	19	11	59%
Total des effectifs en poste depuis 3 ans	109	75	69%

Source : Données DPP - Présentation IG

Les personnels « non stables » se composent de « sortants », c'est-à-dire d'agents qui quittent le dispositif des bases de CDN, et d'agents qui effectuent simplement une mobilité géographique en changeant de base.

Le tableau ci-après indique le nombre et la répartition des agents « non stables » sur la période 2013-2015.

**Tableau 8 : Nombre et répartition des agents « non stables » sur la période 2013-2015**

	2014	% agents « non stables »/effectif 2013	2015	% agents « non stables »/effectif 2014
<b>Agents « non stables »</b>	18	15,2%	25	23,1%
<b>dont :</b>				
• <b>Agents sortis du dispositif</b>	14	11,8%	8	7,4%
• <b>Agents mobiles géographiquement au sein du dispositif</b>	4	3,4 %	17	15,7%

Source : Données DPP - Présentation IG

La proportion d'agents « non stables » par rapport à l'effectif total des bases a crû sensiblement en 2015 par rapport à 2014, passant de 15,2% à 23,1%.

Parmi les agents « non stables », la répartition entre agents sortis du dispositif et agents mobiles géographiquement au sein de celui-ci s'est inversée : en 2014, la grande majorité des intéressés étaient des « sortants » ; en 2015, à l'inverse, les agents mobiles géographiquement au sein du dispositif constituaient une large majorité des agents « non stables ».

Il faut noter que, sur les 17 agents mobiles géographiquement au sein du dispositif en 2015, deux ont bénéficié d'une promotion comme encadrant<sup>53</sup>.

#### 2.2.3.4. Près de 60% d'agents avec une ancienneté d'au moins six ans et plus de 20% avec une ancienneté d'au moins huit ans

Considéré sur une période plus longue, l'effectif des CDN se caractérise par une proportion élevée d'agents ayant une ancienneté assez importante. L'analyse du fichier des personnels appartenant au corps des agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale », fait ressortir la répartition par tranches d'ancienneté suivante<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> En 2015, un adjoint de chef de base a muté géographiquement à l'occasion d'une promotion comme chef de base et un agent CDN a muté géographiquement à l'occasion d'une promotion comme adjoint de chef de base.

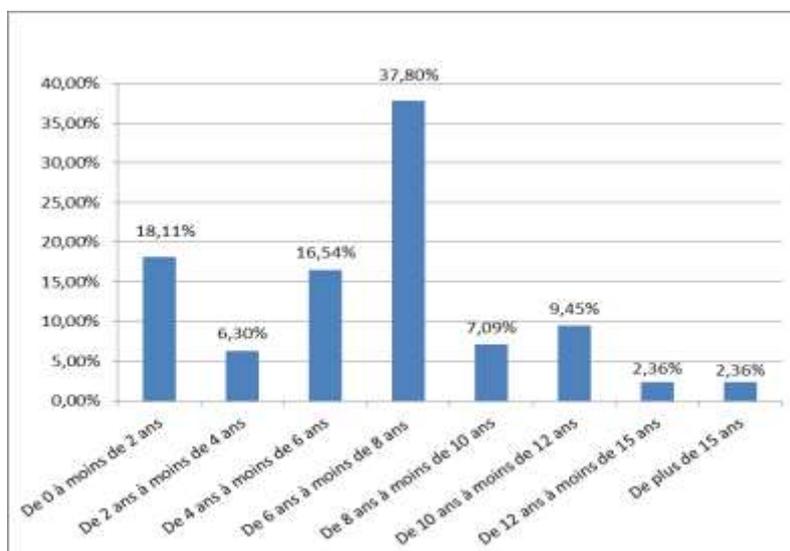
<sup>54</sup> Les agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale », qui ont vocation à exercer les fonctions de CDN, étaient au nombre de 127 début avril 2016. Cet effectif est supérieur à l'effectif total des bases de CDN mentionné précédemment (cf. le tableau 4) ; il inclut en effet un certain nombre d'agents affectés dans des services autres que les bases de CDN (mission support de circonscription de la DPP, mairie d'arrondissement, etc.) ou qui ne sont pas en position d'activité (congé de longue maladie ou de longue durée, disponibilité).

Tableau 9 : Ancienneté des personnels dans le corps des agents d'accueil et de surveillance (tous grades confondus)

Ancienneté dans le corps	Nombre d'agents	%
De 0 à moins de 2 ans	23	18,11%
De 2 ans à moins de 4 ans	8	6,30%
De 4 ans à moins de 6 ans	21	16,54%
De 6 ans à moins de 8 ans	48	37,80%
De 8 ans à moins de 10 ans	9	7,09%
De 10 ans à moins de 12 ans	12	9,45%
De 12 ans à moins de 15 ans	3	2,36%
De plus de 15 ans	3	2,36%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100,00%</b>

Source : DRH - Présentation IG

Graphique 1 : Répartition en pourcentage par tranches d'ancienneté des personnels du corps des agents d'accueil et de surveillance (tous grades confondus)



Source : DRH - Présentation IG

Une large majorité (59%) des agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale », ont une ancienneté dans leur corps de six ans ou plus, la tranche d'ancienneté de six à huit ans représentant à elle seule près de 38% du total. Les agents dont l'ancienneté dans le corps est de huit ans ou plus comptent à eux seuls pour un peu plus de 21% du total.

Le lancement du dispositif des CDN datant de la fin 2004, la durée d'exercice des fonctions de CDN par un agent donné ne peut aujourd'hui être supérieure à 11 ans : les agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale », dont l'ancienneté dans le corps excède cette durée assuraient par conséquent des missions différentes avant d'être affectés à ce dispositif<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Les agents dont l'ancienneté dans le corps excède 11 ans devraient normalement avoir été agents de la surveillance spécialisée avant d'exercer les fonctions de CDN ; en effet, lors de sa création en 2007, le corps des agents d'accueil et de surveillance a regroupé les corps d'agents et agents chefs de la surveillance

Le fait que six agents sur dix aient aujourd'hui une ancienneté de six ans ou plus ne peut manquer d'appeler l'attention.

Compte tenu en effet de la spécificité des activités de CDN - travail de rue impliquant le contact avec des publics souvent « difficiles » -, il apparaît problématique pour un agent de les exercer sur une durée très longue. Une durée de quinze ans dans les fonctions de CDN peut sembler être un maximum, ce qui implique de prévoir pour les agents ayant atteint cette durée la possibilité d'une mobilité professionnelle.

Les rapports du Service de médecine préventive de la DRH soulignent à cet égard la diversité des risques professionnels auxquels les CDN sont exposés : risques physiques liés à la station debout et à la marche prolongées et au travail en extérieur par tous les temps, risques psycho-sociaux tenant aux agressions physiques ou verbales dont les intéressés peuvent faire l'objet et, enfin, risques infectieux causés par le contact direct avec certains publics, l'insalubrité de certains lieux de maraude ou des activités comme le ramassage de seringues ou d'autres produits contaminants.

### 2.2.3.5. Un fort absentéisme

Les difficultés d'exercice des fonctions de CDN peuvent être un élément d'explication de l'absentéisme élevé observé parmi les personnels des bases.

Globalement, en 2015, l'absentéisme des agents d'accueil et de surveillance affectés dans les bases de CDN s'est en effet élevé à 21,73%, tous types d'absence, compressibles et non compressibles, confondus.

La répartition des absences par motif montre que près des deux tiers du taux d'absentéisme sont constitués d'absences compressibles, notamment des « maladies ordinaires » et des accidents du travail (voir le tableau ci-après).

**Tableau 10 : Taux de gravité des absences des agents d'accueil et de surveillance affectés dans les bases de CDN par motif d'absence**

		Absences compressibles													Absences non compressibles			Taux de gravité
		Absences injustifiées	Accidents du travail	Maladie ordinaire	Taux de gravité	Absences à conserver	Absences disciplinaires	Absences diverses	Absences pour grève	Congés bonifiés	Congés de formation	Congés de longue durée	Congés de longue maladie	Congés liés à la parentalité				
Période d'analyse = A2015	Nombre de jours travaillés : 220																	
D.P.P	AGT AC SURVEIL	21,73 %	0,36 %	1,92 %	11,83 %	14,11 %		0,63 %	0,00 %	0,07 %	102 %		0,45 %	4,22 %	123 %	7,63 %		

NB : Taux = ((somme jours d'absence) / (somme jours potentiellement travaillés X effectifs de référence en ETP)) X 100

Source : Données DRH - Présentation DPP

Le taux des absences compressibles des agents des bases de CDN ressort à 14,11%, niveau nettement supérieur au taux calculé pour l'ensemble des personnels de la DPP, soit 8,31%<sup>56</sup>.

spécialisée avec la spécialité « médiation sociale » du corps des agents administratifs (cf. supra les développements relatifs au recrutement des agents des bases de CDN).

<sup>56</sup> Taux de l'année 2014 (cf. le Bilan social 2014 de la Commune et du Département de Paris).

Pour l'ensemble des agents d'accueil et de surveillance en poste à la DPP, qu'il s'agisse de ceux préposés à la surveillance des bâtiments municipaux ou de ceux affectés dans les bases de CDN, le taux d'absentéisme s'est élevé en 2015 globalement à 17,58%, tous types d'absence confondus. L'absentéisme est donc sensiblement plus élevé chez les CDN que parmi les agents d'accueil et de surveillance chargés de la surveillance des bâtiments administratifs.

Une analyse détaillée par lieu d'affectation des CDN fait apparaître des différences importantes en ce qui concerne le taux d'absentéisme.

Cinq bases de CDN relevant de quatre circonscriptions différentes<sup>57</sup> ont enregistré en 2015 un taux d'absentéisme particulièrement important, supérieur à 25% ; dans trois de ces bases, le taux d'absentéisme excède même les 30%.

Parmi les cinq bases concernées, trois ont connu des absences dont les motifs sont principalement la maladie ordinaire, ainsi que dans l'une d'entre elles les accidents du travail, motifs qualifiés de « compressibles » ; cependant, trois bases ont dû faire face à des congés de longue maladie, absences « non compressibles », qui ont contribué pour une part importante au taux d'absentéisme qu'elles ont enregistré.

#### 2.2.3.6. Un niveau de rémunération plutôt favorable

Le régime indemnitaire des CDN est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 11 : Régime indemnitaire comparé des CDN et d'autres agents de catégorie C (2015)**

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

En regard du régime indemnitaire des CDN, figure celui d'autres agents de catégorie C, classés en quatre groupes distincts :

- les agents d'accueil et de surveillance de la spécialité « accueil et surveillance » de la DPP,
- les agents d'accueil et de surveillance de toutes les spécialités (y compris les CDN) et de toutes les directions (DPP, DILT et surtout DEVE),
- les adjoints techniques de toutes les directions et de toutes les spécialités,
- les adjoints administratifs de toutes les directions.

Les données mentionnées correspondent aux montants moyens perçus sur l'année 2015 pour chaque groupe (spécialité ou corps), tous grades confondus.

La répartition des effectifs par grade différant selon la spécialité ou le corps, les moyennes calculées sont minorées pour les spécialités ou les corps dont les agents sont relativement plus « jeunes » dans leur carrière que ceux relevant des autres groupes.

Il en va ainsi pour le groupe des CDN, la proportion des principaux parmi ceux-ci étant de 12%, alors qu'elle est de 17,7% dans le groupe des AAS de la spécialité « accueil et surveillance » affectés à la DPP, de 18,8% dans le groupe des AAS de toutes les directions

<sup>57</sup> Pour mémoire, la DPP dispose actuellement de six circonscriptions territoriales.

et de toutes les spécialités, de 51,8% dans le groupe des adjoints techniques et de 56,3% dans le groupe des adjoints administratifs.

Sous réserve de cette observation, on constate que le montant total annuel des indemnités<sup>58</sup> s'élève pour les CDN à [.....], contre :

- [.....] pour les AAS de la spécialité « accueil et surveillance » de la DPP,
- [.....] pour les AAS de toutes les directions et de toutes les spécialités (y compris les CDN),
- [.....] pour les adjoints techniques de toutes les directions et de toutes les spécialités,
- [.....] pour les adjoints administratifs de toutes les directions.

La situation indemnitaire des CDN est ainsi globalement plus favorable, de manière nette dans certains cas, que celle des autres agents de catégorie C inclus dans le champ de l'analyse.

Cette situation s'explique principalement par le montant élevé des « indemnités pour travail régulier du dimanche et jours fériés<sup>59</sup> » [.....], car le régime indemnitaire de base (IAT et indemnités liées au grade) des CDN est inférieur à celui des agents des autres corps ou spécialités, excepté dans un cas (le régime de base des CDN est très légèrement supérieur à celui des AAS de toutes les directions et de toutes les spécialités).

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Les caractéristiques du cycle de travail des CDN liées au fonctionnement du service 7 jours sur 7 tout au long de l'année<sup>60</sup> sont ainsi à l'origine d'une part conséquente des indemnités qu'ils perçoivent.

L'incidence du cycle de travail sur le volume du régime indemnitaire se trouve d'ailleurs peut-être accrue du fait de la baisse globale des effectifs des bases de CDN observée au cours des dernières années : cette diminution entraîne en effet mécaniquement pour les agents une hausse du nombre de dimanches et de jours fériés travaillés.

Cette hausse pourrait aussi tenir à une gestion insuffisamment stricte des emplois du temps par certains encadrants qui, pour améliorer la rémunération des agents, privilégieraient le travail du dimanche et des jours fériés au détriment du travail de semaine. Les rapporteurs n'ont cependant pas été en mesure de vérifier cette hypothèse.

Quant au régime indemnitaire de base (IAT et indemnités liées au grade) des CDN, le fait qu'il est inférieur d'environ 8% à celui des AAS de la spécialité « accueil et surveillance » de la DPP tient, selon la DRH, à la relative « jeunesse » dans la carrière des premiers par rapport aux seconds (la part des principaux dans l'effectif est plus faible parmi les CDN : cf. supra).

La comparaison entre les CDN d'une part et les adjoints techniques et les adjoints administratifs d'autre part fait l'objet de la même analyse de la part de la DRH : les différences de montant du régime indemnitaire de base tiennent essentiellement à la

<sup>58</sup> Indemnités d'administration et de technicité (IAT) et autres indemnités.

<sup>59</sup> Dans l'analyse faite par la DRH, cette catégorie d'indemnités inclut les indemnités pour travail de nuit.

<sup>60</sup> Pour mémoire, les agents sont tenus de travailler pendant les week-ends et jours fériés à raison de 13 par an.

répartition par grade des effectifs des corps concernés (moindre ancienneté des CDN par rapport aux adjoints techniques et aux adjoints administratifs).

En revanche, le régime indemnitaire de base des CDN, malgré une ancienneté moindre dans leur spécialité (« médiation sociale »), est légèrement supérieur à celui des AAS de toutes les directions et de toutes les spécialités.

Le tableau suivant détaille le montant moyen des indemnités des CDN par grade.

**Tableau 12 : Régime indemnitaire des CDN détaillé par grade (2015)**

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Le régime indemnitaire de base (IAT et indemnités liées au grade) progresse avec le passage de la 2<sup>ème</sup> à la 1<sup>ère</sup> classe d'agent d'accueil et de surveillance.

En revanche, il est légèrement moins favorable pour les principaux de 2<sup>ème</sup> classe, destinés à exercer les fonctions de chef de base et d'adjoint au chef de base, que pour les agents de 1<sup>ère</sup> classe. Cette anomalie se trouve corrigée par l'effet des « indemnités pour travail régulier du dimanche et jours fériés ».

Globalement, le montant annuel moyen des indemnités perçues est :

- supérieur de [.....] pour les AAS de 1<sup>ère</sup> classe par rapport aux AAS de 2<sup>ème</sup> classe, soit un peu plus de [.....] par mois ;
- supérieur de [.....] pour les AAS principaux de 2<sup>ème</sup> classe par rapport aux AAS de 1<sup>ère</sup> classe, soit un peu moins de [.....] par mois.

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Les responsabilités confiées aux AAS principaux de 2<sup>ème</sup> classe qui sont chefs de base ou adjoints au chef de base apparaissent ainsi comme très peu valorisées sur le plan indemnitaire.

### **2.3. Depuis la déconcentration de 2012, un suivi d'activité, une valorisation et un pilotage insuffisants du dispositif**

#### **2.3.1. Des outils de collecte d'informations et de suivi d'activité en partie hétérogènes**

Suivant le « Guide pratique CDN », « à l'issue de chaque maraude, l'encadrant s'assure que les agents renseignent la main courante journalière, [...] procède à sa correction et à sa transmission informatique aux services et/ou partenaires destinataires. Ce compte-rendu d'activité doit préciser tout fait marquant, notamment en matière de médiation et de prise de contact. Les dysfonctionnements techniques rencontrés doivent par ailleurs être retranscrits et être directement transmis aux services techniques compétents ».

Il est également indiqué dans le « Guide pratique CDN » que « l'encadrant doit [...] relire, viser et transmettre les rapports spécifiques rédigés par les CDN » après les avoir éventuellement annotés.

Le règlement d'emploi des CDN traite également de leurs obligations en matière de comptes rendus et rapports d'activités, mais en des termes très généraux.

L'art. 19 dispose que le chef de base et son ou ses adjoints « *rendent compte à leur hiérarchie des événements importants de la journée* » et « *rendent compte de manière quotidienne du fonctionnement du dispositif (composition et activité des équipes)* ».

L'art. 21 ajoute que « *tout incident grave qui motive l'intervention d'un correspondant de nuit à l'occasion de son service doit faire l'objet de sa part d'un compte rendu immédiat* » et que « *tout échange de propos donnant lieu à incident, tout rapport de force imposé ou subi donne lieu à un compte rendu verbal immédiat confirmé par écrit* » et adressé au responsable hiérarchique.

Dans la pratique, le compte rendu des activités des bases de CDN est assuré grâce à plusieurs supports d'information.

#### 2.3.1.1. La main courante journalière

Chaque base renseigne une main courante journalière qui comporte cinq rubriques, à savoir :

- les horaires des différentes maraudes effectuées par chaque équipe de la base,
- les informations concernant « les passages sur les équipements municipaux et/ou sites sensibles »,
- les contacts « terrain », c'est-à-dire les contacts, éventuellement sous la forme d'une « médiation », avec des commerçants, des riverains, des touristes, des gardiens d'immeuble, d'autres agents municipaux, des associations...,
- la veille sociale, qui regroupe les éléments d'information relatifs aux publics fragiles (sans-abri, personnes prostituées...) ou en situation d'illégalité (vendeurs à la sauvette) et aux incivilités,
- et enfin les événements particuliers.

Les mains courantes journalières sont de manière générale ordonnées suivant ce plan-type, même si l'on observe quelques variantes dans leur présentation ou la définition du contenu des rubriques selon la circonscription de rattachement de la base de CDN concernée (voir en annexe 4 un exemple de main courante).

#### 2.3.1.2. Le document journalier de veille technique

Conformément aux prescriptions du « Guide pratique CDN », les dysfonctionnements techniques constatés par les CDN dans l'espace public à l'occasion de leurs maraudes (dépôts sauvages, dégradations, épaves, etc.) sont enregistrés chaque jour sur un document spécifique et directement signalés au service compétent, qu'il s'agisse d'un service de la Ville ou d'un service relevant d'une autre administration, par exemple la Préfecture de police (voir en annexe 5 un exemple de document de veille technique).

L'usage de ce document journalier de veille technique apparaît comme bien maîtrisé par les bases de CDN. S'agissant toutefois des modes opératoires de signalement des dysfonctionnements techniques aux services concernés, des divergences apparaissent entre les différentes bases.

Ainsi, un chef de base a indiqué aux rapporteurs que ses équipes de CDN n'utilisent plus l'application mobile « Dans ma rue » pour signaler les anomalies en matière de propreté de l'espace public au motif que ce service en ligne présente l'inconvénient de rendre leur intervention « *invisible* ».

### 2.3.1.3. Les rapports spécifiques d'information

Les cas dans lesquels il y a lieu pour une équipe de CDN d'établir un rapport spécifique d'information pour rendre compte d'un événement ou d'un fait marquant ne paraissent pas précisément définis.

Cette incertitude ne peut qu'entraîner des divergences de pratiques entre les bases : dans telle base, tel événement sera mentionné dans la main courante journalière à la rubrique « événements particuliers », alors qu'un fait de même nature et de gravité comparable fera l'objet dans une base voisine d'un rapport d'information spécifique adressé au chef de circonscription.

### 2.3.1.4. Les fiches ESPRI

Depuis 2006, l'Observatoire parisien de la tranquillité publique (OPTP) recense, via son réseau de correspondants et l'application ESPRI<sup>61</sup>, les faits marquants survenant dans l'ensemble des équipements et sites municipaux, ainsi que sur la voie publique, dès lors que ces faits concernent les personnels municipaux dans le cadre de leurs fonctions.

Sont, à ce titre, considérés comme faits marquants les atteintes aux personnes<sup>62</sup>, aux biens<sup>63</sup>, à la tranquillité publique<sup>64</sup> et les situations de détresse, de malaise et d'accident appelant des actions d'aide et d'assistance de la Ville. Le guide de l'utilisateur de l'application ESPRI daté de novembre 2015 précise : « *toute incivilité (comportement agressif, insulte, « petite » dégradation...) mérite d'être signalée, aucun fait de ce type ne doit être banalisé* ».

Eu égard à cette définition très large des « faits marquants » susceptibles d'être pris en compte dans cette application, les CDN auraient naturellement vocation à l'utiliser en saisissant des fiches de signalement ESPRI pour faire « remonter » à l'OPTP un certain nombre d'incidents ou de situations qu'ils sont amenés à constater à l'occasion de leurs maraudes.

Or, alors même que l'ensemble des directions de la Ville a reçu des instructions précises sur l'impératif du renseignement d'une fiche ESPRI en cas de « fait marquant » le justifiant, les responsables rencontrés par les rapporteurs dans les circonscriptions de la DPP n'ont pas de position identique concernant l'utilisation de cette application par les bases de CDN.

Certaines bases ne remplissent pas de fiches ESPRI, parfois au motif que ce dispositif ne leur serait pas applicable, alors que d'autres utilisent celui-ci, dans des proportions cependant assez limitées semble-t-il. On observe sur ce point une absence de « doctrine d'emploi » commune à l'ensemble des circonscriptions et des bases de CDN et par voie de conséquence le développement de pratiques hétérogènes.

Une clarification s'impose donc pour déterminer le champ d'application respectif de chacun des supports de suivi d'activité susmentionnés, les cas dans lesquels les bases de

---

<sup>61</sup> Événements Signalés Par Réseau Intranet.

<sup>62</sup> Agressions physiques crapuleuses ou non, agressions sexuelles et verbales (incidents entre usagers et/ou agents).

<sup>63</sup> Vols simples, détériorations, incendies, tags...

<sup>64</sup> Faits qui s'apparentent à des situations de non-respect de la réglementation, mais qui ne peuvent à eux seuls être constitutifs de délits à l'encontre de la Ville, par exemple occupations abusives, troubles comportementaux...

CDN doivent les utiliser et leur présentation, avec pour objectif d'éviter à la fois les redondances et les lacunes dans l'information collectée et diffusée.

#### 2.3.1.5. Les synthèses hebdomadaires ou mensuelles d'activité

Au-delà des supports d'information journaliers (mains courantes, documents de veille technique) ou ponctuels (rapports spécifiques d'information, fiches ESPRI) utilisés par les bases de CDN, leur activité fait l'objet de rapports ou de comptes rendus « de synthèse » selon une périodicité généralement mensuelle, voire dans de rares cas hebdomadaire.

Ces documents périodiques de synthèse ne répondent pas à un modèle unique commun à l'ensemble des circonscriptions de la DPP. Chacune d'entre elles a donc défini la présentation qui lui est apparue comme la plus pertinente.

Au vu de plusieurs rapports de synthèse émanant de circonscriptions différentes, rapports dont les rapporteurs ont eu communication, on observe que ces documents comportent généralement un volet statistique indiquant le nombre d'interventions au sens large réalisées par les CDN et classées par type de mission ou d'activité.

Les rubriques du classement statistique opéré, si elles se recoupent parfois en partie, sont néanmoins hétérogènes et il est donc impossible d'effectuer des totalisations entre les circonscriptions.

Outre un volet statistique, les rapports de synthèse consacrent aux diverses activités des CDN des développements « littéraires » ordonnés autour de leurs missions essentielles (médiation sociale, veille sociale et veille technique) et suivant plus ou moins le plan des documents d'information journalière (mains courantes et documents de veille technique).

Ils mettent souvent aussi l'accent sur des points jugés importants : il peut s'agir, par exemple, d'échanges intervenus avec un organisme ou établissement partenaire (association d'aide aux personnes prostituées, collège, etc.) ou de l'action menée par une équipe de CDN pour prévenir des rixes entre bandes de jeunes.

La rédaction des rapports n'est pas toujours suffisamment concise, consistant plus dans le rappel des différents constats ou interventions effectués par les CDN au cours de la période écoulée dans un domaine ou vis-à-vis d'un public déterminé que dans un véritable diagnostic à partir duquel pourrait être élaboré le cas échéant un plan d'action.

S'ajoutant à l'hétérogénéité de leur présentation, ces lacunes limitent l'intérêt des rapports de synthèse établis actuellement dans les circonscriptions et en rendent l'exploitation difficile.

#### 2.3.2. Une valorisation des activités inégale au niveau local, faible au niveau central

Outre des divergences de pratiques d'une circonscription à l'autre liées à l'hétérogénéité des supports d'information et(ou) de leurs modalités d'utilisation, on observe des différences sensibles en ce qui concerne leur diffusion à l'extérieur de chaque circonscription.

Celle-ci est en effet organisée de manière largement empirique en fonction des initiatives et des demandes locales, ce qui peut permettre une bonne adaptation aux besoins du territoire, mais crée en contrepartie le risque d'une mise en œuvre « inégalitaire » du dispositif des CDN selon les quartiers concernés.

À l'échelon local, la question de la diffusion à l'extérieur de la circonscription des informations relatives aux activités des CDN renvoie en particulier à celle des partenariats dans lesquels il appartient à ceux-ci d'inscrire leur action, partenariats qui apparaissent aujourd'hui insuffisamment développés comme cela est explicité dans la suite du présent rapport.

À l'échelon central, les informations collectées dans les circonscriptions sur les activités des bases de CDN ne font pas l'objet d'un traitement organisé et systématique. Celui-ci serait rendu en tout état de cause difficile compte tenu de l'hétérogénéité des supports utilisés dans les différentes circonscriptions.

Cette situation est présentée par les responsables de la DPP comme répondant à l'objectif d'« adaptation au territoire » lié à la déconcentration de ses services réalisée en 2012. Cette explication n'est guère satisfaisante dès lors que le règlement d'emploi des CDN et le « Guide pratique CDN » définissent précisément leurs missions et leurs modalités de mise en œuvre, sans distinction liée à leur lieu d'exercice.

De fait, la lecture des comptes rendus d'activités de la DPP, présentés par arrondissement, fait apparaître pour les trois années disponibles sur son intranet les éléments d'information suivants en ce qui concerne le dispositif des CDN :

- pour l'année 2010, chacune des bases est présentée sous l'intitulé « Médiation sociale » ; le bilan est établi sur la base de 10 items identiques qui retracent parfaitement les activités confiées aux CDN ; les comparaisons entre bases sont donc possibles et éclairées par quelques lignes d'analyse, un peu trop succinctes, mais qui viennent nuancer les comparaisons chiffrées ;
- pour l'année 2012, si les missions des CDN restent présentées de façon unifiée, les statistiques ne le sont déjà plus : le nombre d'items va de 3 (14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup>) à 13 (10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup>) et les commentaires ont disparu ; aucun item n'est partagé par l'ensemble des bases, ce qui interdit toute comparaison avec les données de l'année 2010 ;
- pour l'année 2013, le nombre d'items varie de 8 à 12 selon les circonscriptions et aucune statistique n'est même présentée concernant les activités des CDN dans les 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> arrondissements.

En outre, pour l'année 2015, les rapporteurs ont demandé en février 2016 aux circonscriptions de leur communiquer une synthèse des activités des bases de CDN réalisées sur le mois écoulé (ou le mois précédent) afin de pouvoir élaborer un état comparatif de l'ensemble des bases.

Une circonscription l'a transmise immédiatement, une autre a tenté d'en établir une sans véritablement y parvenir, une autre a répondu qu'elle n'en réalisait pas, trois autres n'ont simplement pas répondu. Les services centraux de la DPP, interrogés parallèlement, n'ont pas donné suite à cette demande.

Contactés par les rapporteurs, les responsables de l'Observatoire parisien de la tranquillité publique (OPTP) leur ont indiqué travailler actuellement à la mise au point d'un outil d'évaluation de l'activité des CDN.

Assurés au sein de l'OPTP par une cellule « rapport et synthèse » créée en septembre 2015, ces travaux visent à doter à l'avenir la DPP de « tableaux de bord » retraçant la totalité des activités des équipes de CDN, tant à l'échelon de chaque circonscription qu'au niveau parisien dans son ensemble.

### **2.3.3. Une organisation insuffisante des liens de travail entre les équipes de CDN et leurs partenaires locaux**

Les lacunes du suivi de l'activité des CDN et du traitement des informations correspondantes se traduisent par un pilotage défaillant du dispositif.

Alors que la copieuse littérature relative aux médiateurs sociaux a établi depuis plus de dix ans l'impérative nécessité pour ceux-ci de travailler en réseau au plan local, aucune instruction générale des services centraux de la DPP n'a été donnée aux équipes de CDN sur les types de partenaires avec lesquels il convient d'établir des relations régulières et sur la méthode à suivre à cet effet.

Une seule des six circonscriptions a pris elle-même l'initiative de doter les CDN d'un document répertoriant leurs partenaires locaux et leurs coordonnées, mais cette démarche, qui n'a pas été suffisamment expliquée à l'encadrement de proximité (chefs de base et leurs adjoints), n'a pas encore permis d'améliorer les relations des équipes de CDN avec les acteurs concernés.

Dans chaque circonscription, après les entretiens réalisés avec l'ensemble des cadres, les rapporteurs ont demandé la transmission de la liste et des coordonnées des partenaires locaux des CDN. Cette demande n'a été accompagnée d'aucune précision sur les partenariats attendus afin de susciter une réponse la plus ouverte possible quant aux domaines concernés et aux types de partenaires.

Les réponses des circonscriptions ont été à la fois en nombre assez limité et hétérogènes (voir le tableau ci-après).

Tableau 13 : Partenaires des équipes de CDN cités par les six circonscriptions de la DPP

Domaine de compétence du partenaire	Service ou type de structure	Nombre de circonscriptions ayant cité ce type de partenaires
<b>Services de la Ville</b>		
Gestion urbaine de proximité	Équipe de développement local	2
	CAUE de Paris	1
Services sociaux	Coordination sociale territoriale	1
Jeunesse	Référent jeunesse de territoire	1
	Espace Jeunes	1
<b>Services de l'État</b>		
Police nationale	Commissariat central d'arrondissement	3
Éducation nationale	Collège	1
<b>Associations/structures à statut divers</b>		
Emploi et insertion sociale	Mission Locale de Paris	2
Accès aux droits	Maison de justice et du droit	1
Action sociale	Club de prévention	2
	Sida et toxicomanie	2
	Prostitution	1
	Sans-abri	3
	SAMU Social	1
Logement social	Bailleurs sociaux et GPIS	1

Source : Circonscriptions de la DPP - Présentation IG

Les partenaires le plus fréquemment cités, c'est-à-dire en l'espèce par la moitié ou plus des circonscriptions, sont les structures d'aide aux sans-abri (associations et SAMU Social) et le Commissariat central de police de l'arrondissement concerné.

Les clubs de prévention spécialisée, bien qu'il s'agisse des seuls acteurs - autres que les CDN eux-mêmes - intervenant auprès de publics jeunes « dans la rue », ne sont mentionnés que par deux circonscriptions.

Les associations d'aide aux personnes prostituées sont citées par une seule circonscription, alors que la lecture des mains courantes des équipes de CDN montre qu'elles sont fréquemment amenées à rencontrer ce public lors de leurs maraudes<sup>65</sup>.

Même s'il est naturel, et même souhaitable, que chaque circonscription puisse développer des partenariats en fonction des caractéristiques de son territoire, cette hétérogénéité est problématique. Les bases de CDN devraient toutes, en effet, avoir un socle de partenaires-type, interlocuteurs indispensables quel que soit le quartier considéré.

---

<sup>65</sup> À titre indicatif, il est signalé que l'Inspection générale a été chargée au début de 2016 de réaliser un audit synthétique et transversal des associations les plus subventionnées par la Ville de Paris qui interviennent auprès des personnes prostituées.

### 3. DE LA TRANQUILLITÉ PUBLIQUE À LA COHÉSION SOCIALE, UN DISPOSITIF QUI SUSCITE DES ATTENTES FORTES ET DIVERSIFIÉES

#### 3.1. Les correspondants de nuit à la croisée des chemins

##### 3.1.1. Des équipes à valoriser

S'il est une décision qui a remporté une forte adhésion, c'est bien celle d'avoir permis aux correspondants de nuit d'endosser une parka portant le mot « médiation » et pas seulement parce que le rouge foncé de leur nouvel uniforme les différencie clairement des policiers ou des agents chargés de la sécurité.

*Médiateur social* est un intitulé professionnel valorisant.

Les CDN l'ont dit clairement et de façon répétée aux rapporteurs : ils n'existent que par et pour les usagers, ils ont conscience qu'ils doivent apporter du liant et de l'humain dans les quartiers, notamment à l'égard des sans-abri, et ils sont certains qu'on leur a confié une responsabilité vis-à-vis des jeunes, même s'ils peinent à en définir la portée exacte.

Ils savent exactement quelles qualités sont attendues de leur part : « *diplomatie, impartialité, ouverture d'esprit, neutralité et maîtrise de [leurs] émotions* », « *Être affable, diplomate et disponible* ».

L'aide, le dialogue et le « vivre ensemble » constituent la motivation centrale de la plupart d'entre eux. Ils pensent avoir un « *travail riche* », qui leur permet d'exprimer une « *qualité humaine* », voire de la « *compassion* ». Dans les bases où règne un climat serein, s'ajoute à la liste des motivations la disponibilité de l'encadrant, « *qui écoute et qui sait comprendre* » et qui « *nous parle* ».

Comme ils communiquent d'une base à l'autre, ils savent que tous les secteurs ne se ressemblent pas, que les problématiques locales - et par conséquent les activités demandées aux CDN - sont différentes. Cela ne les trouble pas dès lors qu'ils sentent que leurs activités sont en adéquation avec leurs compétences.

C'est pourquoi ils sont attentifs à la définition de leurs missions et s'interrogent sur l'utilité réelle de certaines d'entre-elles :

- Ils sont ainsi peu convaincus de l'efficacité de leurs interventions auprès des populations festives et alcoolisées (rue Oberkampf ou sur les bords du canal Saint-Martin) qui ne font que passer sur leur territoire, soutenus dans cette position par leurs partenaires associatifs qui soulignent que le message de prévention qu'on prétend leur fait porter « *passerait sûrement mieux s'il était délivré par un jeune en T-shirt portant le logo d'une association* » ;
- Ils expriment comme un « devoir » le fait d'aller au contact et d'assurer une présence dissuasive, lors des maraudes communes 18<sup>e</sup>/19<sup>e</sup> destinées à éviter les rixes entre jeunes des deux arrondissements. Ils savent qu'ils doivent faire appel à leurs collègues chargés de la sécurité quand les jeunes deviennent trop nombreux pour qu'ils puissent maîtriser la situation. Mais ils sont aussi conscients du fait que leur présence ne saurait suffire à régler le problème à long terme : « *des choses sont faites mais on ne voit pas d'évolution, il faudrait associer les parents et avoir des échanges avec les associations* », « *mais à cette heure-là, il n'y a plus d'éducateurs de rue* » ;
- Ils sont volontaires et contents de participer aux conseils de quartier, aux événements festifs car ils ont l'impression que les relations conviviales constituent le meilleur moyen de se présenter aux usagers et d'engager une relation avec les partenaires associatifs.

Sur ce point, ils expriment un besoin de formation très clair : ils souhaitent qu'on les aide à mieux gérer leurs relations aux autres, usagers comme professionnels : « *la gestion des conflits et du stress, c'est obligatoire mais on voudrait aussi devenir des experts en communication "éthique"* ». Savoir quoi dire, quand le dire et à qui, car « *c'est un métier dur au début, à cause du manque de respect, il faut le temps de se faire connaître* » et aussi savoir sur qui on peut compter : « *nous on fait de la tranquillité publique, on ne peut pas tout gérer, il faut que les relais prennent leurs responsabilités. Mais il s'agit de les trouver, les partenaires. On aimerait avoir des réunions avec eux* ». « *Les partenaires, on les connaît, mais il faut enclencher le rendez-vous* ».

La difficulté à entrer en contact est générale et, on le verra, soulignée par tous les interlocuteurs. **L'apprentissage de la prise de parole professionnelle et l'échange sur les pratiques**, qui commencent à peine à être intégrés dans la formation de l'encadrement de proximité, constituent donc bien un élément central du savoir-faire d'un CDN<sup>66</sup>.

À l'inverse, les rapporteurs ont également rencontré des agents visiblement démotivés, souvent capables de formuler un discours élaboré sur leurs attributions mais sans jamais l'illustrer d'exemples vécus, comme s'ils récitaient une leçon sans lien réel avec leur quotidien. Leurs questionnements sont finalement assez simples :

- personne ne leur « fait retour » sur les problèmes qu'ils ont soulevés ou ne donne des nouvelles d'une personne qu'ils ont tenté d'aider « *alors qu'on la connaît bien, par son nom* » ;
- il est des règles dont les raisons objectives mériteraient d'être à nouveau explicitées : « *quand on pense qu'un sans-abri ou une personne a besoin d'aide, on sait qui appeler mais on n'a pas le droit. Il faut appeler le CVO qui va le faire à notre place. On nous prend pour des idiots* »<sup>67</sup>;

En les écoutant, il est parfois évident que la portée du travail, ses objectifs n'ont pas été présentés de façon assez mobilisante : « *la plupart du temps, il ne se passe pas grand-chose. On attend de nous que ça continue* ». Cette situation, susceptible de générer chez eux un sentiment « d'illégitimité », a été constatée dans une base où n'a été élaborée aucune stratégie visant au lien social. La routine est installée, ce qui pose objectivement la question de la pérennisation de cette base, quand d'autres secteurs sont visiblement dans une situation beaucoup plus tendue.

Cela étant, l'arrivée très récente de l'encadrant pourrait expliquer en partie cet état de fait et conduire à le considérer comme transitoire.

Comme les autres agents, les CDN ont besoin qu'on donne du sens à leur action. Cette observation qui procède de l'évidence est néanmoins essentielle en ce qui les concerne : le travail des correspondants de nuit est à la fois difficile dans ses conditions d'exercice et peut être ressenti comme frustrant car leur rôle s'arrête là où commence celui des spécialistes.

En conséquence, leur mode de recrutement comme leur formation initiale et continue doivent concourir à établir, puis consolider leurs compétences de « médiateurs généralistes » et à valoriser leurs savoirs personnels, surtout s'il s'agit de remédiation

<sup>66</sup> Voir sur ce point fiche métier « agent de médiation et de prévention » du centre national de la fonction publique territoriale, en annexe 7.

<sup>67</sup> Règle n° 5 du « guide pratique des CDN » : tout événement à caractère urgent doit faire l'objet d'un appel immédiat au CVO via TETRA. Afin de faciliter la tâche des agents de terrain, c'est l'opérateur du CVO qui fera le lien téléphonique avec les services d'urgence (Police et pompiers, notamment).

culturelle (« vous êtes la première personne à me dire qu'il est aussi important de parler arabe que de parler anglais »).

L'objectif central du management devrait être de leur donner prise sur la réalité, en améliorant leur connaissance des partenaires de terrain et en les confrontant à une logique de mission, définie par des objectifs précis et validée par une évaluation régulière.

Cette démarche ne paraît pas avoir été clairement engagée au niveau central.

### 3.1.2. Un encadrement de proximité à soutenir et réassurer

La rencontre avec l'encadrement des bases de CDN est également une expérience contrastée : certains chefs de base sont très motivés, porteurs d'une conscience aiguë de leur rôle, de leurs objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de leurs supérieurs directs et ont des relations régulières et opérationnelles avec la mairie d'arrondissement.

D'autres sont à la limite de la souffrance, paraissent presque effrayés par certains membres de leur équipe qu'ils sont visiblement dans l'incapacité d'encadrer efficacement.

Tous expriment le ressenti d'un déficit de considération, notamment pécuniaire, au regard des responsabilités qu'ils doivent assumer, la nuit, et souvent dans une relative solitude car la plupart des bases sont éloignées des locaux des circonscriptions<sup>68</sup>.

Or, c'est au niveau de ces encadrants que la motivation doit être portée et diffusée à l'équipe. C'est à eux que revient de donner la dominante de chaque journée, les objectifs à réinventer quotidiennement, faute de quoi la maraude perd son sens et devient routine.

La nature même des missions des CDN appelle donc, de la part des encadrants, non seulement une capacité managériale certaine, mais aussi une bonne connaissance et analyse de la situation locale car l'activité de chaque base doit répondre aux besoins spécifiques des quartiers situés dans son périmètre d'intervention.

Il ressort cependant des indications recueillies par les rapporteurs dans plusieurs circonscriptions de la DPP que les affectations d'encadrants dans les bases de CDN, décidées à l'échelon central de la direction, ne prennent pas suffisamment en compte la dimension managériale de leurs fonctions, alors qu'il s'agit d'une condition essentielle de l'efficacité du dispositif des correspondants de nuit.

Face à cet état de fait, les chefs de base qui ont paru aux rapporteurs les mieux armés sont ceux, recrutés récemment, qui disposent d'une expérience antérieure qui constitue un atout important pour réussir dans leur rôle d'encadrant, comme, par exemple, un diplôme de management ou un parcours professionnel dans l'animation socio-culturelle ou dans l'action commerciale. Ils ont choisi ce nouveau métier par conviction et engagement personnel et ont bénéficié d'un plan de formation comportant une expérience de « coaching » collectif qui leur a permis de commencer leur activité professionnelle dans des conditions positives.

Toutefois, certains d'entre eux, en poste depuis moins de deux ans, préparent déjà des examens pour changer de fonction, essentiellement en raison de la faiblesse de leur rémunération actuelle.

---

<sup>68</sup> Cet éloignement constitue une complication fonctionnelle évoquée par de nombreux agents (par exemple pour faire du sport de façon régulière) et isole les CDN de leurs collègues chargés de la sécurité. Dans l'unique base CDN intégrée dans une circonscription, le caractère positif et intégrateur (pour les CDN) de cette proximité se remarque immédiatement.

D'autres chefs de base présentent des profils qui sont loin d'être aussi favorables, en raison d'un déficit évident de compétences théoriques dans quelque domaine que ce soit. Pour ceux-là, avant toute formation en management, un renforcement des compétences « métier » paraît indispensable.

Le fait, enfin, que ces encadrants ne soient pas régulièrement réunis au niveau central, alors que, bien que relevant de circonscriptions différentes, ils partagent le même métier dans la même direction, constitue également le signe d'une absence de regard transversal sur leur activité.

### **3.2. Des partenaires locaux peu associés, peu informés**

#### **3.2.1. Les partenaires institutionnels (ville et État)**

##### **3.2.1.1. Les services de la ville**

- Les équipes de développement local (EDL)

Ce sont les services dont le mode de fonctionnement est le plus en adéquation avec celui des CDN, dans la mesure où la « gestion urbaine de proximité » (GUP), levier essentiel de la politique de requalification des quartiers dégradés, suppose un mode d'intervention par nature transversal et participatif qui s'adresse prioritairement à la même catégorie de population que celle avec laquelle les CDN sont en contact au cours de leurs maraudes.

Cela explique sans doute que les circonscriptions les plus actives au plan partenarial aient engagé des collaborations suivies avec ces services (dans le 18<sup>e</sup>, par exemple, le document de communication sur les partenaires locaux, à l'usage des CDN, a été élaboré conjointement par l'EDL et l'adjointe au chef de circonscription chargée des partenariats).

De fait, les équipes EDL/CDN, dont les encadrants se rencontrent à l'occasion des « cellules de veille » ou des réunions transversales organisées par les mairies d'arrondissement, s'associent pour concourir à la mise en œuvre des conventions GUP : les CDN peuvent être sollicités pour diffuser des informations, participer à des événements (comme les « rallyes citoyens »), accompagner par leur présence des décisions délicates à faire passer auprès des populations ou les jeunes (ex : la fermeture temporaire du square Léon - 18<sup>e</sup>).

Toutefois, les équipes d'EDL soulignent très rapidement les limites de cette coopération.

La première limite a déjà été évoquée par les intéressés eux-mêmes : le manque d'entrain et d'élan pour « aller vers » des CDN est évoqué par les équipes d'EDL comme manifestation d'une insuffisance de formation et/ou d'encadrement de proximité et/ou de valorisation de leur savoir-faire, notamment linguistique, lorsqu'il existe. Or, la participation des CDN à tous les événements permettant de rapprocher les services municipaux des habitants est positive car elle permet à ces derniers de mieux comprendre leur travail. Les CDN pourraient donc être sollicités plus fréquemment, en particulier par les structures socio-culturelles comme les centres d'animation (DJS) et centres sociaux (DASES). Il faudrait sans doute pour cela que la DPP se rapproche des directions de tutelle de ces structures afin d'examiner les conditions dans lesquelles des rencontres et des partenariats pourraient être organisés sur le terrain.

La seconde limite tient à l'absence de regard transversal sur l'ensemble des services intervenant dans un même secteur. L'absence de coordination administrative de ces services (relevant de directions différentes) empêche d'organiser une complémentarité territoriale entre eux, tant au plan de la lutte contre les incivilités (les informations sur les incidents inhabituels constatés par les CDN ne sont pas toujours diffusées) qu'au plan de la prévention. Les rapporteurs ont été effectivement conduits à observer qu'il ne semble exister à ce jour aucune réflexion, par exemple, sur les complémentarités entre les CDN et

les clubs de prévention. L'exemple des rixes entre jeunes des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements est sur ce point éclairant : il a fallu près d'un an et demi pour entrevoir une solution qui, finalement, sollicite les CDN et des habitants volontaires, lesquels ne sont, ni les uns, ni les autres, des opérateurs sociaux, au sens professionnel du terme.

La motivation et la mobilisation des services extérieurs n'est pas en cause, mais ce type de relation doit s'organiser et c'est au niveau des services centraux que des méthodes devraient être définies.

- Les services sociaux

Les CDN, considérés par les services sociaux comme des personnes qui « font du lien », sont, de ce fait, jugés utiles car leur apport spécifique est attendu par la population. La prudence observée chez les professionnels du social est liée à leur propre crainte d'être « enrôlés » malgré eux dans la lutte contre la délinquance (qui relève de la police) et à l'image imprécise des CDN sur ce point.

Les services sociaux soulignent que créer des liens entre les services publics et la population reste compliqué et demande une mise à plat en début de mandature : divers contrats viennent d'être élaborés ou sont encore en cours d'élaboration ; les élus d'arrondissement commencent à maîtriser leurs compétences, mais se concertent peu entre eux. Il pourrait relever des directions de s'entendre sur la façon dont elles pensent que leurs services peuvent collaborer sur le terrain, puis de proposer des protocoles de collaboration aux élus d'arrondissement : se mettre d'accord sur une méthode permettrait de dépasser les inquiétudes liées à la question de la confidentialité des renseignements nominatifs, qui paraît être le point d'achoppement des relations entre les CDN et les services sociaux.

- Les services du sport et de la jeunesse

Les services de la jeunesse susceptibles d'entrer en contact avec les CDN dans les arrondissements sont à la fois les « référents jeunesse de territoire » (représentants des services centraux jeunesse dans les arrondissements) et les services publics dont la gestion est confiée à des associations par le biais de marchés (les espaces paris-jeunes) ou de DSP (les centres d'animation).

Au cours de l'année 2015, les « référents jeunesse de territoire » ont animé, sous l'égide des adjoints jeunesse d'arrondissement, des réunions régulières d'acteurs jeunesse afin d'établir un diagnostic et d'élaborer les objectifs des neuf « contrats jeunesse d'arrondissement » présentés au Conseil de Paris à l'automne 2015<sup>69</sup>. Cette démarche, parallèle à celle de l'élaboration des contrats de prévention et de sécurité d'arrondissement dans laquelle la DPP est actuellement engagée, leur a permis d'identifier l'ensemble des acteurs de terrain et, ponctuellement, de nouer des relations et des partenariats avec les CDN.

Dans certains arrondissements, ils se rencontrent très régulièrement : dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement, par exemple, où de fortes tensions existaient entre jeunes de différents quartiers, la situation a pu être dépassée grâce à l'action combinée de la filière sportive de proximité, de l'Espace jeunes « Le Miroir » et des associations locales qui ont mené des projets inter-quartiers (Festival Start 14). Les CDN ont été sollicités, non seulement pour maintenir le lien de proximité avec les habitants après la fermeture des équipements en cas de conflit d'usage de l'espace public, mais aussi pour porter l'information auprès des jeunes sur les « temps forts » qui leur étaient destinés.

---

<sup>69</sup> Ces contrats ont été signés par les 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> (un seul contrat), 10<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> arrondissements.

Aujourd'hui, les CDN du 14<sup>ème</sup> passent presque tous les jours à l'Espace jeunes « Le Miroir » dans le cadre de leur maraude, ce qui n'est pas habituel dans tous les arrondissements.

Les services sportifs de l'arrondissement partagent la même position que les services de la jeunesse quant au rôle des CDN : il ne faut pas **les cantonner à des missions d'information et d'orientation mais les associer directement aux événements et établir un lien entre ce qui se passe dans les établissements et ce qui se passe à l'extérieur**, notamment à la sortie des collèves qui « font office de ciment de l'identité collective pour une génération »<sup>70</sup>.

Les centres d'animation, pour leur part, sont généralement moins en contact avec les CDN, mais disposent d'informations précieuses sur les familles car une part importante de leur clientèle est composée d'adultes habitant à proximité. Ils peuvent donc constituer des partenaires intéressants pour les médiateurs et offrir des espaces pour de nouvelles expériences comme, par exemple, les « papothèques<sup>71</sup> » ou les groupes d'accompagnement à la parentalité.

- Les points d'accès au droit et les « points information médiation multi-services »

Confiés, par marché public de service, à des associations, les points d'accès au droit (PAD) sont au nombre de cinq, dont deux se situent à l'intérieur d'un territoire de maraude. Ces deux services ont été contactés par les rapporteurs. Ils se sont déclarés très favorables à un travail partenarial, proposant même une séance de formation collective.

L'ensemble de ces PAD pourraient d'ailleurs faire l'objet d'un contact de la part des adjoints au chef de circonscription de la DPP chargés des partenariats car ces services ne sont pas sectorisés et accueillent toute personne qui se présente, quel que soit son lieu de domicile.

Dans le même ordre d'idée, des partenariats seraient également possibles avec les cinq « points information médiation multi-services » (PIMMS), structures associatives de médiation sociale spécialisées dans les relations entre les usagers et l'administration. L'une de ces structures partage les locaux du PAD du 20<sup>ème</sup> et pourrait utilement être contactée à titre exploratoire.

#### 3.2.1.2. Les services de l'État

- Les commissariats

Les trois commissaires rencontrés dans le cadre de la mission ont chacun une vision personnelle des CDN.

Ce qui les rapproche est leur refus de toute confusion entre les prérogatives de la police (lutter contre les crimes et les délits) et celles des autres intervenants dans l'espace public. Ils sont donc défavorables à toute évolution qui aurait pour effet de rendre la répartition des compétences plus complexe à comprendre pour le citoyen.

La remontée d'informations issue de l'activité des CDN les intéresse, à condition qu'un sérieux effort rédactionnel soit réalisé : une synthèse hebdomadaire bien écrite leur conviendrait mieux que les mains courantes actuelles.

Deux commissaires sur trois sont favorables à une stabilité des territoires de maraude, nécessaire pour que les CDN soient bien repérés par les habitants. Le troisième propose, au contraire, de les faire évoluer pour éviter « l'usure des personnels ».

<sup>70</sup> Citation d'un responsable de structure jeunesse.

<sup>71</sup> Des endroits pour papoter.

Un allongement des horaires des CDN pourrait, selon eux, être envisagé, mais avec retenue car la population présente dans la rue après 1h du matin ne relève pas des médiateurs et pourrait les mettre en danger.

Deux d'entre eux ont insisté sur la « logique de mission » qui doit permettre de faire évoluer l'action des CDN en profondeur : il n'est pas nécessaire de répéter sans fin le même parcours pour connaître un territoire et en surveiller les évolutions. Il faut savoir ce qu'on doit chercher, être également capable de « se projeter » ponctuellement dans un autre périmètre quand il s'y passe quelque chose, se mettre en lien avec les travailleurs sociaux pour analyser ensemble une situation, accompagner les sorties de collège qui constituent un point de tension dans certains quartiers.

- Les collègues

Les principaux de collège interrogés ne connaissent pas - ou pas très bien - le dispositif des CDN, mais sont tous intéressés par l'annonce de l'existence de médiateurs.

Le caractère plus ou moins positif de leur approche paraît lié à la fois à la part de familles allophones dans leur public et à l'ouverture plus ou moins grande de leur établissement. Autrement dit, ceux qui organisent régulièrement des démarches citoyennes (« journées d'empathie », « journée élégance et courtoisie ») ou des démarches collectives à destination des parents sont très intéressés, tandis que ceux qui ont des pratiques plus traditionnelles, sans être opposés au principe, rencontrent plus de difficulté à saisir immédiatement l'utilité d'un tel dispositif.

Dans tous les cas, il est visiblement nécessaire de « mettre les formes » dans l'organisation de la première rencontre : rendre une simple visite de courtoisie, sans prendre préalablement rendez-vous avec le Principal, risque d'être vécu comme une démarche frisant la grossièreté. En revanche, une présentation à la fois protocolaire et bien menée peut vraisemblablement aboutir à des collaborations répétées et valorisantes pour les CDN, bien que très différentes selon les établissements : l'un sera intéressé par une aide à l'occasion d'un événement citoyen, l'autre par la surveillance des sorties un jour par semaine, un autre par une intervention ponctuelle à destination des parents ou par la sécurisation des abords du collège, aux beaux jours, pour éviter les bagarres liées à la présence d'élèves venus d'autres établissements.

Tous les Principaux soulignent l'importance, pour les médiateurs, d'être connus des enfants, l'un d'entre eux suggérant même qu'ils viennent « *faire connaissance pendant les récréations* ».

Les établissements interrogés ne posent aucune condition préalable à un premier échange avec les CDN car ils ont un a priori favorable à l'égard des services de la ville de Paris (qu'ils connaissent essentiellement via le dispositif « action collégiens » dont ils ont une appréciation très positive).

En revanche, ils souhaitent un dispositif simple à gérer, sur la base d'un contact direct et qui ne les implique pas dans une « *usine à gaz* ».

### 3.2.2. Les partenaires associatifs

Les liens entre CDN et associations locales sont fortement corrélés à l'existence d'une problématique résultant d'une situation locale, ce qui conduit à distinguer les associations dont l'activité se retrouve dans tous les arrondissements des associations plus spécialisées.

Les quartiers d'implantation des CDN se caractérisant par une forte présence de jeunes de moins de 25 ans (plus de 30 % en moyenne), les clubs de prévention devraient être des partenaires réguliers, tout comme les associations de suivi des sans-abri qui concernent l'ensemble des bases.

### 3.2.2.1. Les clubs de prévention

Alors que les représentants des services sociaux assurent qu'il n'y a pas de réticences à l'égard des CDN au sein de leurs services et que les CDN eux-mêmes assurent « *échanger des informations sur les jeunes avec les éducateurs de rue* », les représentants des clubs de prévention rencontrés ont été sensiblement moins positifs dans leurs appréciations. Ils jugent les CDN peu ou mal formés, porteurs d'un « déficit théorique » que leur bonne volonté ne suffit pas à compenser et qui peut les conduire à une mauvaise analyse des situations rencontrées.

Selon ces interlocuteurs, la seule ressemblance entre CDN et éducateurs spécialisés serait le jugement sévère porté sur eux par les Parisiens : « *comme ils n'identifient pas le travail caché, ils pensent que nous ne faisons rien* ».

En outre, les jeunes sachant ou croyant savoir que les CDN informent quotidiennement la police de ce qui se passe dans les quartiers (le terme de « mains courantes » pour désigner les remontées d'informations serait peut-être à revoir, en raison de sa sonorité un peu trop « policière » ?), ceux-ci auraient gagné le surnom de « balances » et les éducateurs, faute d'informations plus positives, restent le plus souvent sur la défensive à leur égard.

Il est également reproché au dispositif CDN un « trop fort turn-over » de l'encadrement, ainsi qu'une incapacité de travailler en réseau. Cette difficulté à rencontrer les partenaires locaux<sup>72</sup> constitue le reproche le plus souvent formulé par les associations interrogées.

Cela étant, les pistes de travail suggérées par les clubs de prévention à l'égard des jeunes, comme de « constituer une communauté d'adultes-relais », organiser des « street-popotes<sup>73</sup> » et des « rallyes citoyens<sup>74</sup> », sont autant de méthodes intéressantes auxquelles les CDN pourraient utilement apporter leur concours et, ainsi, montrer leur capacité à entrer en relation avec des partenaires.

### 3.2.2.2. Les coordonnateurs de maraude

Toutes les bases de CDN partagent une grande attention aux sans-abri qui constituent, avec les jeunes, leur principale préoccupation.

Dans l'objectif global d'éviter les doublons et les secteurs sans suivi, quatre associations se partagent la coordination des maraudes, selon quatre secteurs géographiques : le Nord (9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup>) a été confié à l'association *Emmaüs*, le Sud (5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> arrondissements) à l'association *Les Enfants du canal*, l'Ouest (8<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> arrondissements) à l'association *Aurore* et, enfin, le Centre et l'Est (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements) confiés à l'association *Aux captifs la libération*.

Les maraudes elles-mêmes sont classées en trois catégories :

- les maraudes « institutionnelles » assurées par le GIP « Samu social », par l'UASA gérée par la DPP, par la BAPSA relevant de la Préfecture de police, par le Recueil social mis en œuvre par la RATP ; ces maraudes, toutes véhiculées, sont qualifiées de « maraudes d'évaluation et d'orientation » et couvrent l'ensemble du territoire parisien, de 7 h à 23 h ;

<sup>72</sup> Ce qui est exprimé en termes « *d'incapacité à pousser la porte d'un local associatif* ».

<sup>73</sup> Repas préparé et pris en commun dans l'espace urbain.

<sup>74</sup> Rallye visant à présenter aux jeunes l'ensemble des services publics et de leurs activités.

- les maraudes d'intervention sociale (MIS), assurées exclusivement par des travailleurs sociaux (dont parfois des travailleurs « pairs », c'est-à-dire des « anciens de la rue ») et dont le format varie selon l'opérateur ; ces maraudes sont effectuées de jour et ponctuellement en soirée sur un territoire limité ;
- les maraudes bénévoles ou humanitaires réalisées par des associations comme la Croix-Rouge ou Médecins du monde ou par des paroisses ; axées sur la dispensation d'une aide (café, nourriture, vêtements...), elles ont lieu entre 19/20 h et 23 h/minuit.

Dans ce cadre général, les CDN semblent éprouver des difficultés à trouver leur rôle, hésitant entre la dimension sociale, voire humanitaire (une base de CdN a même constitué une cagnotte permettant de distribuer du café aux sans-abri lors de ses maraudes), et la dimension technique et de sécurité, visant à la fois à repérer les nouvelles installations dans l'espace urbain et, pour les personnes déjà connues, à s'assurer qu'elles ne sont pas en danger.

Dans ce domaine également, l'absence de stratégie globale (attestée notamment par le fait que toutes les bases n'ont pas la même attitude vis-à-vis des sans-abri et des associations de coordination, certaines de celles-ci recevant leurs mains courantes, d'autres non), l'absence de formation des CDN dans le domaine social, l'ambivalence de leur mission et la perception imprécise qu'ont les autres acteurs du rôle exact des CDN contribuent à donner de leur action une image floue, en dépit de leur bonne connaissance de leur périmètre d'intervention.

### 3.2.2.3. Les associations spécialisées

C'est dans ces associations qu'on trouve le plus d'opinions positives sur les CDN, soit parce que l'association a déjà engagé un véritable partenariat avec eux, soit parce que l'objet même de l'activité des CDN répond à ce que les associations considèrent comme une attente des habitants du quartier.

#### ▪ Les centres sociaux

Ils ne connaissent généralement pas les CDN, ou, dans le meilleur des cas, ne les distinguent pas vraiment de leurs homologues chargés de la sécurité lorsqu'ils les croisent en réunion ou en mairie d'arrondissement.

Cela ne les empêche pas de formuler une opinion positive de principe, parce que l'idée même de la médiation est jugée excellente et que la plupart des structures sont confrontées à des conflits de voisinage et/ou dans l'espace public qu'elles ne savent ni régler ni à qui les soumettre. Reste que, pour toutes ces associations, les CDN sont des inconnus, ce qui confirme l'impression générale selon laquelle le travail de prise de contact régulière avec les structures publiques ou associatives, qui est censé constituer l'une des activités régulières des CDN, n'est pas effectif ou est réalisé à une cadence insuffisamment soutenue.

#### ▪ Les associations visant au soutien des personnes susceptibles d'être rencontrées dans la rue par les CDN (toxicomanes, prostituées)

Ces associations ne connaissent généralement qu'une base, celle avec laquelle elles ont été en contact, le plus souvent parce qu'elles ont été sollicitées par l'encadrement, pour une formation ou un accompagnement particulier.

Certaines sont très positives à leur égard et soulignent la capacité des CDN à se « mobiliser », d'autant mieux s'ils ont l'impression d'être les seuls à pouvoir faire ce qui leur est demandé.

C'est ainsi que l'association des « Amis du bus des femmes », association de soutien aux prostituées qui a rencontré les CDN du 18<sup>ème</sup> à l'occasion d'une formation sur la façon d'entrer en contact avec les prostituées, se sent particulièrement soutenue par cette

équipe, laquelle, [.....], effectue régulièrement des signalements de « présomption de minorité » très utiles à l'association. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Cette dernière, qui insiste sur le fait que le déficit de formation des CDN les handicape visiblement, se dit prête à effectuer régulièrement des maraudes communes avec eux (formation-action) et suggère la désignation de personnes-ressources à qui on pourrait donner une formation complémentaire (notamment en anglais).

L'association de lutte contre la toxicomanie et le sida qui a été contactée par les rapporteurs partage avec les CDN une position un peu dubitative sur leur rôle de prévention de l'alcoolisation dans les lieux festifs. En revanche, elle affirme qu'une formation sur les effets des différents stupéfiants est absolument nécessaire pour armer les CDN sur ce qu'ils ont à dire aux jeunes, principalement sur l'alcool et le cannabis.

Il est important également qu'ils connaissent parfaitement les associations locales sur ces questions pour être en mesure de diffuser cette information tant aux jeunes qu'à leur famille.

C'est, selon cette association, « le tout premier stade d'une politique de santé publique ».

Les contacts avec ces associations ont principalement permis d'illustrer le constat qui figure aujourd'hui dans tous les documents officiels : *la médiation sociale de tranquillité publique n'est plus une profession inconnue des professionnels de terrain, publics ou associatifs, et la majorité d'entre eux est persuadée que la médiation est utile à la cohésion sociale, notamment parce qu'elle est susceptible de participer à la lutte contre le « non-recours » aux dispositifs publics et associatifs.*

### **3.3. Pour les mairies d'arrondissement : dispositif plébiscité, modalités à revoir**

#### **3.3.1. Un diagnostic assez largement partagé**

En dépit d'évidentes disparités de situations locales, les mairies d'arrondissement font preuve d'une remarquable complémentarité de vues sur nombre de sujets concernant le dispositif des CDN.

Elles s'accordent ainsi sur l'intérêt du dispositif qui permet de recueillir des informations sur l'atmosphère d'un quartier, rassure les commerçants et pacifie les relations avec les jeunes. C'est l'image de la ville de Paris dans les quartiers, l'occasion de « remettre de l'humain dans la ville ». Pour tous, ce dispositif est « une vraie bonne idée ».

##### **3.3.1.1. Les mairies d'arrondissement sont globalement réservées sur la communication attachée au dispositif**

Les CDN restent mal connus, le dépliant de présentation n'est pas assez distribué et le dispositif pas assez valorisé auprès de ses partenaires naturels. Plusieurs mairies plaident pour des « boîtages »<sup>75</sup> réguliers, voire des prises de contact directes, dans les immeubles d'habitation afin que les habitants comprennent ce qu'on peut attendre du dispositif.

<sup>75</sup> Distribution du dépliant dans les boîtes aux lettres voire prise de contact directe avec les habitants, notamment dans les immeubles sociaux.

L'annonce du changement de dénomination figurant sur l'uniforme fait l'unanimité, les termes de « correspondants de nuit » étant jugés incompréhensibles, voire source de moquerie.

La question du local CDN pose également question : doit-il être visible et accessible aux habitants ? aux partenaires ?

Le numéro d'appel ne fait pas l'unanimité non plus, certaines mairies (se faisant probablement l'interprète des usagers) assurant qu'il « *ne répond jamais* ».

#### 3.3.1.2. Une remontée d'information perfectible

Chacun plaide pour une renégociation des modalités de diffusion (qui transmet à qui ?) comme de la qualité des transmissions, généralement trouvées maladroites, indigestes et chronophages. Une mairie, qui a déjà renégocié ce point avec la circonscription, s'est déclarée très satisfaite de sa synthèse mensuelle<sup>76</sup>.

#### 3.3.1.3. L'ancrage territorial, considéré comme essentiel, est un acquis à conserver.

L'existence d'un périmètre de maraude n'est pas considérée comme un problème, même si une mairie insiste sur la nécessité de « séquencer » le travail afin d'éviter de « *tourner tous les jours dans le même sens* ».

Cela étant, la situation des arrondissements apparaît contrastée sur les modalités de négociation des règles : certains ont déjà obtenu une assez grande souplesse dans leur adaptation, d'autres en sont encore à souhaiter pouvoir modifier le périmètre à la marge, et cherchent à obtenir que les CDN puissent en sortir régulièrement pour effectuer une action précise et préalablement négociée ou, au contraire, s'adapter dans l'urgence à une situation de crise.

#### 3.3.1.1. Les horaires

En ce qui concerne les horaires, six mairies sur dix souhaitent que la fin d'activité soit retardée d'une heure le soir, en été.

#### 3.3.1.2. La question des recrutements et de la formation fait également l'unanimité, dans un sens négatif

Si le niveau de recrutement n'est mis en cause par personne, les modalités sont, en revanche, jugées clairement insuffisantes : le fait de ne pas organiser de concours ne dispense pas de critères de sélection et les mairies les considèrent comme mal maîtrisés, car ils ne semblent pas centrés sur le cœur de métier.

La formation est le thème qui fait l'objet des critiques les plus sévères, lesquelles se focalisent principalement sur l'incapacité à « aller vers » et, dans un cas, sur des comportements discutables. Pour toutes les mairies, l'effort principal et immédiat doit porter sur un plan de formation ambitieux et consacré en priorité aux techniques de prise de parole, notamment en public.

Juste après, vient la question de la connaissance des partenaires et des publics.

---

<sup>76</sup> Voir un exemple de synthèse mensuelle en annexe 6.

### 3.3.1.3. Le mode de management

S'agissant du mode de management, tout en soulignant l'excellence des relations avec les services de la DPP, les mairies regrettent de voir trop souvent l'encadrement supérieur : « On ne peut pas en vouloir à un chef de circonscription de ne pas savoir exactement ce que font ses CDN au quotidien, mais alors pourquoi est-ce lui qui vient à chaque réunion ? Je souhaiterais aussi rencontrer ses collaborateurs ». Le turn-over « vraiment excessif » de l'encadrement de proximité est également souligné par plusieurs mairies.

Peu de mairies, en revanche, ont pris la mesure de leur propre rôle en termes de valorisation des équipes, mais plusieurs commencent à s'en préoccuper, à mesure que s'écrivent les « fiches-actions » du contrat de prévention et de sécurité de leur arrondissement (CPSA).

Le dispositif mis en place dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement montre le rôle central de la mairie dans la mise en place des actions de médiation : placé auprès de la maire d'arrondissement, un chargé de mission signale directement les points de tensions aux bases CDN, ce qui les met en capacité d'agir très rapidement : déplacement sur le site et présence récurrente pendant plusieurs semaines. Cette méthode est particulièrement bien perçue par les usagers qui ne se sentent plus seuls avec leurs problèmes.

### 3.3.1.4. Les partenariats

La place des partenariats dans le travail des CDN est en corrélation directe avec :

- d'une part, la place des associations dans la vie de quartier et leur rôle plus ou moins intégrateur ;
- d'autre part, la compréhension du dispositif par les élus eux-mêmes ; on trouve, sur ce point, un éventail de positionnements, de la mairie qui n'a aucune opinion sur le sujet à celle qui reste sur une conception très « sécuritaire » du dispositif, mais qui a déjà en tête les fiches-actions du CPSA, ou celle qui réfléchit déjà en termes de complémentarité des dispositifs (prévention spécialisée/CDN) ou de synergie globale de l'ensemble des acteurs en fonction des heures de la journée.

Cette hétérogénéité des positionnements démontre que la question du travail en réseau des directions ne se résume pas à celle de la déconcentration des services : pour que des méthodes de travail transversales se mettent en place, il serait sans doute utile que les directions soient force de proposition et indiquent selon quelles modalités pratiques elles sont en mesure de le faire.

### 3.3.2. Des souhaits d'évolution logiquement en phase avec les spécificités des arrondissements

Les mairies bénéficiant d'interventions de type spécifique ont été interrogées plus précisément sur ces dispositifs :

- les arrondissements confrontés à des troubles liés à des situations festives ont confirmé que l'action des CDN leur paraissait mal orientée : la gestion des fêtards relève de la police ou des services de sécurité ; l'action des CDN doit rester orientée vers les riverains ;
- pour plusieurs mairies, la question des sorties de collège est un sujet sensible et le soutien des CDN est considéré comme un objectif prioritaire ;
- les rixes entre jeunes constituent un sujet très sensible et susceptible de s'étendre, comme le laissent entendre à la fois la police et les principaux de collège ; il y a donc nécessité d'intégrer ce thème à la réflexion sur le dispositif CDN.

Par ailleurs, toutes les mairies d'arrondissement ont formulé des propositions d'amélioration en termes de type d'activités ou de territoire (voir tableau en annexe 8).

## 4. UN MÉTIER À PROFESSIONNALISER, UN DISPOSITIF À REFONDER

### 4.1. Médiation sociale, un métier à reconsidérer, une filière à professionnaliser

#### 4.1.1. De la tranquillité publique à la cohésion sociale : faire évoluer le paradigme

La diffusion progressive des dispositifs de correspondants de nuit et/ou de médiateurs sociaux, dans un nombre toujours plus élevé de collectivités et de structures diverses<sup>77</sup> permet de comparer les différentes compréhensions et mises en œuvre du dispositif.

Il semble aux rapporteurs, qu'au-delà des mesures techniques, c'est la médiation elle-même qu'il faut à présent envisager autrement : la considérer exclusivement sous un aspect de tranquillité publique appauvrit considérablement le concept et retire aux CDN une partie de leur légitimité professionnelle. En revanche, considérer que le concept de tranquillité publique intègre un objectif de cohésion sociale et recentrer l'ensemble de la pratique sur le *lien social* peut constituer une source féconde de renouvellement du dispositif.

Ceci conduit à formuler deux propositions liminaires, à caractère un peu symbolique mais non dénuées de signification, notamment pour les partenaires.

##### 4.1.1.1. Abandonner l'assermentation

La DPP attache une importance visible à l'assermentation des CDN alors même qu'elle ne souhaite pas qu'on leur accorde pouvoir de verbalisation. Les rapporteurs ne sont pas parvenus à une explication convaincante sur ce point : intérêt pour les agents de recevoir la formation préalable que cette assermentation suppose ? Positionnement plus confortable pour les agents en cas de conflit avec des usagers ? Confort lié à l'assurance que les services de l'État vérifieront le casier judiciaire des agents avec un soin particulier ? Souhait de conserver des équipes polyvalentes à réaffecter rapidement à des objectifs de sécurité en cas de crise ?

En tout état de cause, il faudrait être clair : si l'objectif premier du dispositif est la cohésion sociale, il est temps d'abandonner l'assermentation qui fausse l'image et maintient la médiation dans une situation de sous-produit de la sécurité, ce qui n'implique pas forcément d'abandonner la formation qui va avec, si elle permet aux nouveaux arrivants de mieux comprendre comment travaillent leurs collègues affectés à d'autres fonctions.

**Recommandation 1 :** Si la DPP maintient qu'elle ne souhaite pas que les CDN puissent verbaliser, afin de clarifier le positionnement des CDN et valoriser la spécificité de leur métier de médiateur : abandonner l'assermentation.

##### 4.1.1.2. Garantir une éthique de l'action

La seconde évolution proposée est liée à la nature des interventions des CDN et aux informations susceptibles d'être portées à leur connaissance.

<sup>77</sup> En 2012, la médiation sociale représente près de 9.000 postes au plan national dont 1.500 dans les sociétés de transport, plusieurs centaines employés par les bailleurs sociaux et plus de 5.000 dans les collectivités locales (chiffres SG/CIV 2012).

C'est sans doute un point délicat car il suppose de s'écarter de la logique du « rendre intégralement compte » qui imprègne très fortement la DPP comme toutes les organisations chargées de garantir la sûreté et la sécurité. Mais, notamment si on souhaite que les CDN puissent travailler avec les services sociaux - et on voit bien ce que certaines situations locales, particulièrement sensibles, ont à y gagner<sup>78</sup> - il est indispensable de préciser et d'annoncer les règles d'éthique qui encadrent leur action.

Ainsi qu'il a été dit supra<sup>79</sup>, l'État a, dès 2001, sollicité des experts pour établir une *Charte de référence de la médiation sociale*<sup>80</sup>. Il serait souhaitable de positionner les CDN par rapport à ce texte et de s'y référer pour la future gestion de cette filière. Comme ce texte ne constitue qu'un cadre général, la rédaction d'une charte spécifiquement parisienne, préalablement discutée avec les représentants des CDN et leurs partenaires de terrain, serait de nature à faciliter leurs relations avec certains d'entre eux. La lecture croisée du premier modèle précité et de la « charte des villes correspondants de nuit » rédigée par l'association éponyme peut faciliter la réalisation de cet objectif.

**Recommandation 2 :** Rédiger, en concertation avec les personnels et les principaux partenaires des CDN, la *Charte de la médiation sociale de la ville de Paris*.

#### 4.1.2. Se donner les moyens d'assurer la totalité du référentiel d'activités

##### 4.1.2.1. Approfondir la compréhension du référentiel d'activités

Il existe un réel décalage entre les missions présentées dans le « guide pratique CDN » et la perception qu'en ont leurs partenaires des arrondissements. Il est vrai que, dans certaines bases CDN, une partie de ces missions n'est pas réellement réalisée, ou réalisée de façon si sous-jacente qu'elle n'est pas portée au crédit du dispositif.

Les cinq missions sont :

- La médiation

Celle-ci est essentiellement présentée comme la résolution des conflits de voisinage, conduisant à une réduction des nuisances et des incivilités. Ce n'est déjà pas rien mais le référentiel d'activité de la médiation sociale est encore plus riche et comporte également, par exemple, l'intermédiation culturelle (contact et création du lien avec les personnes allophones).

Les rapporteurs n'ont pas pu interroger l'ensemble des agents sur leurs capacités linguistiques mais si elles sont réelles et diversifiées, la création d'une banque de ressources linguistiques mériterait d'être envisagée. Elle permettrait de valoriser les agents en les désignant comme « personnes ressources » dans une langue, voire de les missionner ponctuellement pour apporter leur concours dans un autre secteur géographique qui ne dispose pas de la compétence nécessaire, ce qui contribuerait à une meilleure communication entre les bases.

<sup>78</sup> Les rixes entre jeunes du 18<sup>e</sup> et du 19<sup>e</sup>, situation qui peut toucher tous les arrondissements et que plusieurs d'entre eux ont déjà rencontrées.

<sup>79</sup> Voir supra le 1.2.1.

<sup>80</sup> Voir annexe 9.

**Recommandation 3 :** Si les compétences des agents le permettent, créer une banque de ressources linguistiques, désigner les agents comme « personnes ressources », les missionner ponctuellement, en cas de besoin, y compris hors de leur base habituelle et, à terme, tenir compte de ce besoin en compétence dans les critères de recrutement et d'affectation des agents, ce qui suppose d'établir un tableau des compétences de chaque équipe.

- Le lien social

Les différentes activités relatives au lien social (se faire connaître des usagers et des partenaires, dialoguer avec le public, accompagner les habitants fragiles) sont décrites dans le guide mais ne sont qu'en partie réalisées, surtout dans certaines bases. Il s'agit notamment de :

- la mise en relation : être capable de faire le lien entre un habitant et le service public ou un lieu associatif dont il a besoin ;
- la concertation avec les habitants et la participation à la mise en œuvre d'actions de démocratie de proximité (ex : marche exploratoire, rallye citoyen) et pas seulement à la diffusion de l'information concernant ces actions ;
- la facilitation ou l'accompagnement des projets collectifs : participation à l'organisation d'évènements concernant la jeunesse et accompagnement des programmes d'actions de « gestion urbaine de proximité » suivis par les équipes de développement local ;
- la participation à des actions de sensibilisation et/ou de diffusion d'informations contribuant à l'évolution des comportements et des pratiques (notamment à la sortie des collèges ou en soutien des équipes éducatives, dans le cadre d'un projet partagé).

Les modalités de réalisation effective de ces activités de lien social sont détaillées au point 4.3.2. du présent rapport.

- La veille sociale

Cet aspect de la mission paraît constituer une activité importante dans certaines bases mais les agents se plaignent de ne pas pouvoir traiter les cas directement avec leurs partenaires, en raison de l'obligation qui leur est faite de transférer la mission au CVO qui prend lui-même contact avec les services ou associations concernés.

On comprend très bien la nécessité d'informer le CVO en cas d'urgence ou de danger particulier, comme le souligne le « guide pratique CDN » mais il n'apparaît pas indispensable que cette information signifie obligatoirement passation de relais.

Cette question mériterait d'être réexaminée afin de laisser davantage d'autonomie au CDN, sous la responsabilité de l'encadrement de proximité (qui verrait ainsi sa légitimité renforcée).

**Recommandation 4 :** Sans préjudice de l'obligation d'informer le CVO de toute situation urgente ou délicate, donner de l'autonomie aux CDN, notamment dans les relations avec leurs partenaires locaux, sous la responsabilité de leur encadrement de proximité.

- La veille technique

La mise en œuvre du télé-service « *Dans ma rue* » aurait dû simplifier la gestion de cette mission. Or, certaines bases ne l'utilisent pas, au motif que leurs signalements se confondent avec ceux des particuliers et qu'ainsi leur travail devient invisible.

**Recommandation 5 :** Intégrer dans l'application « *Dans ma rue* » un dispositif de suivi des signalements CDN (code par base) avec fonction bilan d'activité, afin d'identifier le travail des CDN et de faciliter la production des synthèses mensuelles et de fin d'année.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DVD indique ne pas avoir d'observations à formuler sur la recommandation ci-dessus.

- L'intervention suite à un appel d'utilisateur

Plusieurs mairies d'arrondissement ont souligné le fait que cette mission ne fonctionne pas, la plupart des habitants ne connaissant pas le dispositif des CDN.

Pour « optimiser le dispositif des CDN », ainsi que le prévoit le contrat de ville 2015-2020<sup>81</sup>, une première piste d'évolution pourrait consister à démarcher chez eux les habitants relevant du parc social.

Après contact avec les bailleurs sociaux présents sur le territoire de maraude (au niveau du chef de circonscription, relayé ensuite par son adjoint chargé des partenariats), il s'agirait d'établir un plan de visite personnalisée dans les immeubles de logement sociaux, selon un calendrier précis et après campagne d'information des habitants.

Ces visites pourraient s'effectuer en binôme et viseraient deux objectifs : échanger sur les difficultés des habitants et présenter l'activité des CDN (et la charte de médiation sociale de la ville de Paris) puis laisser le dépliant de présentation en partant, ce qui aurait sans doute un impact bien supérieur au « boîtage » actuellement pratiqué par les CDN.

Compte tenu de la proportion de logements sociaux dans certains arrondissements (plus de 36 % dans le 19<sup>e</sup>), cette disposition permettrait de toucher un nombre significatif d'utilisateurs potentiels d'autant que le dispositif du GPIS<sup>82</sup> ne commence à fonctionner qu'à 19h (donc environ à 19h30 sur le terrain) et qu'il est principalement centré sur les questions de sécurité et non sur les conflits de voisinage.

**Recommandation 6 :** Élaborer, au niveau de chaque arrondissement et en lien avec les bailleurs sociaux, un plan de prise de contact CDN/habitants, grâce à des visites de présentation en binôme (selon une périodicité raisonnable, mais régulière) et effectuer un suivi au niveau des services centraux de la DPP.

#### 4.1.2.2. Un seul document de référence décliné en référentiel de compétences

Cet ensemble d'activités doit être explicité dans un nouveau « guide pratique des CDN » puis décliné en référentiel de compétences pour faciliter l'identification des contenus des formations à proposer et permettre, le cas échéant, la validation des acquis de l'expérience. À cette occasion, on intégrera dans le guide les éléments du règlement d'emploi, afin que les personnels puissent se référer à un document unique.

**Recommandation 7 :** Réécrire le « Guide pratique CDN », en y intégrant le règlement d'emploi et en prenant en compte la totalité des attributions des CDN pour les rapprocher de celles des médiateurs sociaux, puis établir le référentiel de compétences correspondant.

<sup>81</sup> Axe 2, « Vivre sa ville et son quartier : prévenir et traiter les incivilités et les atteintes à la tranquillité publique », p.53.

<sup>82</sup> Groupement parisien inter-bailleurs de surveillance.

### 4.1.3. Réexaminer les périmètres, les équilibres territoriaux et les horaires

#### 4.1.3.1. Périmètres et équilibres territoriaux

La comparaison entre les nouveaux territoires de la politique de la ville et les périmètres de maraude des CDN montre que ces périmètres mériteraient d'être redéfinis, en lien avec les mairies d'arrondissement.

S'agissant de la répartition des bases sur le territoire et de l'éventuel renforcement de certaines d'entre elles, il n'est pas possible de se fonder sur une comparaison d'activité entre les différentes bases puisque, comme on l'a vu, celle-ci a disparu depuis la création des circonscriptions et la disparition simultanée du bureau central des CDN.

En outre, les suivis d'activités actuels ne sont pas très adaptés à cette réflexion car ils sont essentiellement quantitatifs et donc peu tournés vers des notions fondamentales comme « l'utilité sociale », démarche qui exige une réflexion préalable et qui s'inscrit dans la durée.

À défaut, quelques indicateurs à caractère social, en lien avec le référentiel d'activités proposées et les constats effectués par les rapporteurs sur le terrain peuvent ouvrir des pistes de réflexion : outre le nombre de quartiers identifiés au titre de la politique de la ville (« quartiers de veille active » et « nouveaux quartiers de la politique de la ville »), les auditeurs proposent d'utiliser cinq critères : nombre de jeunes, niveau du revenu médian par rapport au revenu médian parisien, importance du logement social, nombre de familles monoparentales avec enfants, proportion de résidents de nationalité étrangère. Ces critères, s'ils sont jugés pertinents (mais on peut en préférer d'autres), permettent de classer les arrondissements en trois catégories de complexité, au regard de l'activité actuelle ou future des CDN.

Tableau 14 : Caractéristiques sociales des arrondissements CDN et niveau de complexité

Arrdts	Moins de 20ans (1)	Revenu médian /médian parisien (2)	Logements sociaux (3)	Familles monoparentales avec enfants (4)	Résidents de nationalité étrangère (5)	Nombre de QPV (6)		Niveau de complexité
						QVA	NQPV	
10 <sup>e</sup>	19,9 %	88,08 %	10,9 %	28,9 %	19,8 %	1	1	2
11 <sup>e</sup>	17 %	97,07	11,9 %	30 %	15,3 %	1	1	1
12 <sup>e</sup>	17,9 %	106 %	18,4 %	28,2 %	10,5 %	0	0	1
13 <sup>e</sup>	19,6 %	88,4 %	33,2	31,6 %	13,5 %	5	5	3
14 <sup>e</sup>	17,2 %	105,6 %	23,9 %	32,4 %	14,4 %	1	1	1
15 <sup>e</sup>	18,5 %	120 %	15,3 %	26,5 %	12,7 %	0	0	1
17 <sup>e</sup>	19,8 %	114 %	11 %	26,7 %	13,7 %	1	1	1
18 <sup>e</sup>	19,5 %	73,4 %	19,5 %	33,1 %	19,3 %	4	5	3
19 <sup>e</sup>	24,2 %	65,5 %	36,6 %	32,4 %	17,8 %	1	6	3
20 <sup>e</sup>	21,8 %	73,9 %	29,7 %	32,4 %	15,6 %	3	2	3

Source : 1 : Base de données sociales/fiches d'identités sociales des arrondissements APUR 2012

2, 3 et 4 : Diagnostics territoriaux DASES 2012

6 : Contrat de ville 2015/2020

Sans ou une seule case grisée = niveau 1/deux cases grisées = niveau 2/trois cases grisées ou plus = niveau 3

La mise en œuvre de ces critères conduit à préconiser l'augmentation du nombre de bases dans les 13<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> arrondissements, tandis que, dans une moindre mesure, la situation du 10<sup>ème</sup> arrondissement mériterait d'être également réexaminée.

Les auditeurs souhaitent également appeler l'attention sur le quartier des Halles, lequel, avec l'ouverture récente de la Canopée, pourrait justifier l'intervention de médiateurs dont l'activité pourrait être élargie à l'ensemble de Paris en cas de besoin (selon la même logique que celle de la brigade centrale d'intervention prévue dans la réforme relative à la lutte contre les incivilités).

Cette équipe pourrait se voir confier, sous forme de mission ponctuelle, des interventions visant des **publics de passage** (touristes, « fêtards », supporters sportifs) et devrait donc être formée à une forme de médiation plus complexe, notamment au plan des capacités de communication, ce qui justifie qu'on la situe à un niveau 3 de complexité.

Ces propositions supposent cependant une montée en charge du dispositif car aucun arrondissement n'est prêt à accepter la suppression des CDN, impossible à expliquer aux administrés dans le contexte actuel.

**Recommandation 8 :** Classer les arrondissements par niveaux de complexité, fondés sur des critères sociaux, et revoir la répartition et les périmètres des bases sur le territoire.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DDCT formule au sujet de la recommandation ci-dessus les remarques suivantes : « *La cohérence des territoires relevant de la politique de la ville avec l'implantation des CDN [...] devra être conservée. Lors de la réflexion sur l'implantation des bases, « une vigilance particulière devra exister avec l'apport des cinq nouveaux critères qui seraient ajoutés (nombre de jeunes, niveau de revenu médian, importance du logement social, nombre de familles monoparentales avec enfants et proportion de résidents de nationalité étrangère) afin qu'ils ne remettent pas en cause la cohérence existante avec les territoires de la politique de la ville* ».

**Recommandation 9 :** Intégrer les nouvelles zones sensibles, en tenant compte de l'aboutissement des grands projets urbains (Canopée, réaménagement des places) et des grands événements.

Les auditeurs appellent enfin l'attention sur la demande de certaines mairies d'arrondissement relative à la relocalisation définitive du territoire de maraude de leur équipe de CDN :

- la mairie du 11<sup>e</sup> souhaiterait que les CDN puissent intervenir également dans le sud de l'arrondissement ;
- la mairie du 12<sup>e</sup> souhaiterait le transfert du périmètre gare de Lyon dans le secteur de la vallée de Fécamp (Daumesnil) ;
- la mairie du 13<sup>e</sup> considère qu'un élargissement du périmètre d'intervention des CDN à la zone de la Villa d'Este pourrait se justifier et qu'il n'aurait réellement d'impact que si les moyens humains de la base de CDN du 13<sup>ème</sup> étaient renforcés en conséquence ;
- la mairie du 14<sup>e</sup> considère que l'actuel territoire de maraude est trop étendu et souhaiterait en réviser le périmètre afin de laisser plus de temps aux CDN pour entrer en relation avec les partenaires de l'arrondissement.

Il faut également souligner les positions très hétérogènes des élus rencontrés sur les modalités de modification du périmètre d'un territoire : certains élus indiquent qu'il suffit de demander au chef de circonscription, d'autres qu'il s'agit d'un processus long et un peu décourageant. Il serait souhaitable de clarifier les règles.

**Recommandation 10 :** Clarifier et homogénéiser les règles de modification des territoires de maraude et réfléchir aux moyens de répondre aux demandes de transfert, notamment en recherchant, dans le parc social, de nouveaux locaux en pied d'immeuble de logements.

#### 4.1.3.2. Les périmètres : en sortir ou pas ?

La très grande majorité des interlocuteurs de la mission - et notamment les mairies d'arrondissement - a insisté sur l'intérêt d'un bon ancrage territorial pour un bon « repérage » des CDN par les habitants.

La majorité souhaite aussi que cette règle soit gérée sagement, principalement dans deux hypothèses :

- sortir ponctuellement du périmètre et se rendre à proximité, pour surveiller de nouvelles zones sensibles ;
- « dézoner » le dispositif sur la base d'un diagnostic partagé, pour une durée limitée à trois mois et pour traiter les situations aiguës, avant qu'elles ne s'enkystent.

Compte tenu de la réelle difficulté rencontrée par les CDN pour se faire réellement connaître des habitants, les auditeurs confirment la nécessité de conserver un fort ancrage territorial des bases, mais considèrent que ce principe doit pouvoir faire l'objet d'aménagement :

- à titre permanent, afin d'intervenir aux sorties des collèges, y compris ceux qui sont situés hors périmètre, au début de la journée de travail et dans les conditions décrites au point 4.3.2.1. du présent rapport ;
- à titre provisoire et de façon souple, en proximité du périmètre initial, pour traiter les situations d'urgence (ce qui est déjà possible) ou pour surveiller des zones sensibles et après accord du chef de circonscription, chargé d'analyser la compatibilité de la demande avec les conditions de travail des agents.

**Recommandation 11 :** Sans revenir sur le principe d'ancrage territorial qui conditionne l'efficacité à long terme du dispositif CDN, déroger transitoirement à ce principe, soit pour assurer une intervention décidée au niveau municipal, soit pour répondre de façon souple à une situation de tension, dans un lieu proche du territoire habituel.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DPP estime pertinent à propos des périmètres d'envisager « *de nouveaux modes de maraude moins ancrés à un territoire fixe, avec, par exemple, l'action d'une même équipe sur différents territoires en fonction des jours de la semaine ou de la saison et de la présence des Parisiens sur les territoires concernés* ». Elle donne sur ce point les exemples suivants :

« *-Fort besoin le mercredi après-midi sur certaines zones a contrario peu fréquentées en soirée ou inversement ... ;*

« *-Besoin de maraudes saisonnières sur des secteurs à forte fréquentation estivale (ex : Champ-de-Mars ?) ».*

La DPP ajoute que la sortie du territoire de maraude en fonction des demandes des riverains et selon les événements est une possibilité actuellement prévue dans le « Guide pratique CDN » et est d'ailleurs déjà mise en œuvre.

#### 4.1.3.3. Les horaires et les dimanches

##### ▪ La prolongation des horaires

La majorité des arrondissements concernés souhaite une prolongation d'horaire d'une heure, en été (fin de service à 1h du matin au lieu de minuit) et les commissaires de police interrogés ont indiqué que ce décalage n'augmentait pas la dangerosité de la mission (en revanche, il s'agit d'une limite à ne pas dépasser).

La question de savoir comment cette prolongation des horaires pourrait être inscrite dans le rythme de travail des agents n'a pas été abordée avec eux, afin de ne pas susciter d'inquiétude dans les équipes. Actuellement, un allongement de la soirée est déjà possible ponctuellement et se traite en heures supplémentaires, avec des agents volontaires.

Compte tenu de l'attente des arrondissements en matière de soutien aux établissements scolaires (la sécurisation aux abords des établissements scolaires est l'un des tout premiers thèmes du contrat parisien de prévention et de sécurité 2015-2020, voir p.18 du contrat), il ne paraît pas souhaitable de repousser la prise de service d'une durée équivalente.

En revanche, il semble aux rapporteurs que si cette prolongation était prévue de façon rationnelle et limitée, par exemple pour trois personnes chaque soir, plus un encadrant, les trois agents concernés pourraient décaler d'une heure leur prise de service, l'encadrant effectuant la totalité du service. Il y aurait là le moyen de répondre à la demande sans trop modifier le rythme de travail des agents qui ne seraient concernés, compte tenu de la composition des équipes, qu'environ une semaine sur trois, entre les mois de mai et septembre.

**Recommandation 12 :** Étudier avec les représentants du personnel la façon la plus efficace et la moins pénalisante pour l'organisation du service de décaler d'une heure la fin de service d'une partie de l'équipe en horaires d'été, sans modifier le rythme de travail global des agents.

#### 4.1.3.4. Les dimanches et jours fériés

Une des raisons de la faible mobilité des agents est liée à « l'indemnité pour travail régulier du dimanche et des jours fériés », très supérieure à celle perçue par les AAS spécialité « accueil et surveillance » (pour lesquels le travail dominical ne constitue pas une obligation permanente) et également supérieure à celle perçue par l'ensemble des AAS, toutes directions et toutes spécialités (voir tableau n° 11 supra).

Les rapporteurs ont constaté que si le « Guide des Correspondants de nuit » leur fixe l'obligation de travailler « 13 week-ends et jours fériés par an », il est manifeste que certains CDN assument davantage de week-ends, ce que la direction explique par l'obligation d'assurer la continuité du service public dans un contexte de stagnation des effectifs.

Le respect du nombre de dimanches travaillés est donc en lien direct avec celui des effectifs cibles. Si ceux-ci ne sont jamais atteints, mieux vaudrait en tenir compte de façon réaliste et augmenter en conséquence l'obligation de travail dominical des agents.

**Recommandation 13 :** Profiter de la réflexion sur les horaires d'été pour repréciser les règles relatives au travail dominical en tenant compte d'effectifs-cible réalistes.

#### 4.1.4. Réorganiser la « filière de la médiation »

L'enquête de terrain montre une corrélation très étroite entre la qualité et le niveau de formation de l'encadrement et la motivation des agents.

La prise en compte de la complexité dans l'évaluation des bases et la révision des modes d'intervention constitue une justification supplémentaire pour refonder le mode d'encadrement des bases CDN, dans le sens d'un net renforcement de son niveau de compétence, ce qui doit se traduire en visibilité de la filière et du statut, afin de conserver les cadres motivés et l'opportunité d'une progression de carrière significative et valorisante.

##### 4.1.4.1. Créer une véritable « filière de la médiation »

Les métiers de la médiation ne concernent que deux corps, celui des agents d'accueil et de surveillance de la Commune de Paris<sup>83</sup> (AAS), de catégorie C, et celui des techniciens de tranquillité publique et de surveillance de la Commune de Paris (TTPS), classé en catégorie B<sup>84</sup>.

- Le corps des AAS comporte quatre grades (AAS2, AAS1, AASP2 et AASP1) et trois spécialités : « accueil et surveillance », « sécurité incendie » et « médiation sociale ».

Le premier grade est accessible sans concours, mais le principalat s'obtient par concours. Toutefois, si l'accès au concours pour la spécialité « sécurité incendie » exige, en plus d'un diplôme général de niveau V, « un des diplômes ou titres de qualification dans le domaine de la sécurité incendie figurant sur une liste fixée par arrêté du Maire de Paris », aucune qualification professionnelle spécifique n'est requise pour les deux autres spécialités.

**Recommandation 14 :** Imposer une qualification professionnelle de niveau V dans le domaine de la médiation<sup>85</sup> pour l'accès au concours externe d'AASP (concours sur titre et sur épreuve).

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH approuve la recommandation ci-dessus dans son principe, tout en mettant en lumière la nécessité de résoudre préalablement à sa mise en œuvre deux difficultés.

Suivant ses indications, « *la première difficulté concerne les possibilités de recrutement. Le diplôme de niveau V recensé pour la catégorie C dans le domaine de la médiation est le CAP « agent de prévention et de médiation ». Peu d'établissements offrent ce parcours de formation et le nombre de diplômés est restreint, limitant de fait les possibilités de recrutement. Le risque est d'avoir un concours déficitaire. La seconde difficulté est la modification du statut du corps et des arrêtés de la CEACAP<sup>86</sup> ».*

- Le corps des TTPS comporte trois grades (technicien, technicien principal de seconde classe et technicien principal de 1<sup>ère</sup> classe) et deux spécialités : « sécurité et protection » et « surveillance, accueil et médiation ».

<sup>83</sup> Délibération 2007 DRH 40.

<sup>84</sup> Délibération 2012 DRH 24 des 19 et 20 mars 2012, modifiée par 2013 DRH 50 des 10 et 11 juin 2013.

<sup>85</sup> Voir liste des diplômes existants en annexe 10.

<sup>86</sup> La Commission d'équivalence pour l'accès aux concours des administrations parisiennes (CEACAP) permet à des candidats de faire valoir un autre diplôme et/ou une expérience professionnelle en lieu et place du diplôme initial exigé pour passer un concours organisé par les administrations parisiennes.

Autrement dit, une spécialité à part entière en catégorie C devient, en catégorie B, une sous-catégorie d'un ensemble assez hétéroclite ne relevant ni d'une formation, ni d'un profil professionnel identiques.

Conformément aux « bonnes pratiques » définies dans les nombreuses publications sur la médiation sociale, il paraît indispensable de professionnaliser le recrutement des médiateurs sociaux de catégorie B.

**Recommandation 15 :** Créer une spécialité « médiation sociale » dans le corps des TTPS et exiger une qualification professionnelle dans le domaine de la médiation pour l'accès au concours externe dès le premier grade ; demander une formation préalable validée - y compris par validation des acquis - avant tout changement de spécialité au sein du corps.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH indique ne pas être favorable à la création d'une nouvelle spécialité et justifie ainsi son point de vue: « *cette proposition va à l'encontre de l'évolution souhaitée, au sein des administrations parisiennes, de développer la mobilité professionnelle* ». La DRH observe que les spécialités freinent les mobilités et que, pour le corps des TTPS, les deux spécialités existantes créent des rigidités, tant dans les parcours professionnels des agents que dans l'adaptation aux besoins des services. Aussi, la DRH estime-t-elle que le besoin de formation initiale, point souligné par les rapporteurs, doit être déconnecté de la création d'une spécialité.

En outre, dans le cas où serait créée une nouvelle spécialité dans le corps des TTPS, la DRH note que le recrutement devra s'effectuer auprès de candidats titulaires d'un baccalauréat professionnel de type « services de proximité et vie locale » et émet sur ce point les mêmes réserves que pour les AASP, craignant un déficit de recrutement.

#### 4.1.4.2. Adapter le niveau de management au niveau de complexité des bases

Les trois niveaux de complexité précédemment identifiés conduisent à proposer trois types d'organisation d'encadrement pour assurer des perspectives de carrière pour les agents et, en conséquence, conserver les agents les plus motivés.

Le recours aux TTPS pour diriger les bases les plus sensibles paraît nécessaire, compte tenu des relations à tisser avec le milieu associatif. Une formation préalable, à élaborer avec un organisme extérieur à la Ville, est absolument nécessaire.

Pour les bases de niveau 3, si la réforme du statut de TTPS (spécialité médiation sociale) ne pouvait être mise en œuvre, ou en attendant qu'elle le soit<sup>87</sup>, il serait également possible de créer un emploi fonctionnel à durée déterminée (5 ans), ce qui offre l'intérêt de maîtriser les conditions de nomination (y compris pour des contractuels déjà formés et disposant d'une expérience reconnue dans un poste équivalent), mais présente l'inconvénient de ne pas valoriser la filière au plan statutaire, étant précisé, par ailleurs, que cette solution n'est pas soutenue par la DRH qui craint un effet de contagion à d'autres secteurs.

<sup>87</sup> En raison du fort niveau de *turn-over* de l'encadrement (41% en trois ans).

Tableau 15 : Niveau de complexité et d'encadrement

Arrdts	Nombre de bases	Niveau de complexité	Statut du responsable	Statut du/des adjoints	Observations
Centre	1	3	TTPS (spécialité Médiation)	AASP 1 AASP 1	Cette base qui concerne prioritairement la Canopée peut intervenir n'importe où dans Paris principalement avec des « publics de passage »
10 <sup>e</sup>	1	2	AASP 1	AASP 1 AASP 2	
11 <sup>e</sup> 12 <sup>e</sup> 14 <sup>e</sup> 15 <sup>e</sup> 17 <sup>e</sup>	1 par arrondissement	1	AASP 1	AASP 2	Les AASP 2 adjoints doivent avoir validé une formation spécifique, <u>avant</u> la prise de poste
13 <sup>e</sup> 18 <sup>e</sup> 19 <sup>e</sup> 20 <sup>e</sup>	2 par arrondissement	3	TTPS (spécialité médiation)	AASP 1 AASP 2	L'encadrant est installé dans une des bases et se rend tous les jours dans l'autre (Pass Navigo ou abonnement Vélib à prévoir)

Source : IG

**Recommandation 16 :** Adapter le niveau de management des bases à leur niveau de complexité, conditionner l'accès aux postes de management à la validation, par un organisme extérieur à la Ville, d'une formation préalable et imposer le changement de base en cas de promotion interne, règle déjà en vigueur à la DPP, mais pas toujours respectée.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DPP indique au sujet des recommandations 15 et 16 ci-dessus ne pas être en capacité, faute d'un nombre suffisant de postes budgétaires, d'affecter au seul encadrement des médiateurs sociaux des agents TTPS de catégorie B ; elle rappelle que ces cadres B sont polyvalents et encadrent des équipes mixtes d'agents d'accueil et de surveillance issus de la spécialité « accueil et surveillance » et de celle de la « médiation sociale » et précise que, pour les raisons susmentionnées, il n'est actuellement pas possible de positionner un agent TTPS en tant que chef de base CDN. Elle observe toutefois que « *le renforcement de l'encadrement, et notamment en TSAM<sup>88</sup>, prévu dans le cadre de la création de la DPSP, devrait permettre un suivi plus attentif de l'activité des CDN au niveau local* »<sup>89</sup>.

Pour sa part, la DRH souscrit à la recommandation 16, sans valider pour autant le principe de la création d'une nouvelle spécialité dans le corps des TTPS (cf. supra) ou d'un emploi fonctionnel spécifique à la médiation. Pour permettre de différencier le niveau de management des bases en fonction de leur complexité, elle suggère une réflexion sur le régime indemnitaire.

<sup>88</sup> Techniciens de tranquillité publique et de surveillance, spécialité surveillance, accueil et médiation.

<sup>89</sup> DPSP (direction de la prévention, de la sécurité et de la protection) est la nouvelle dénomination retenue pour la DPP dans le cadre de sa réorganisation décidée en 2016 en lien avec la réforme de la lutte contre les incivilités.

La DRH indique également être favorable à la mise en place d'une formation préalable à l'accès aux postes de management, ainsi qu'au changement de base en cas de promotion interne. Sur ce dernier point, elle estime utile de conserver la possibilité de déroger au principe de mobilité, mais préconise d'imposer à la direction gestionnaire l'obligation de justifier toute dérogation.

#### 4.1.5. Réorganiser le processus de recrutement et de formation

##### 4.1.5.1. Sélection et formation initiale du premier grade d'AAS

Les auditeurs appellent l'attention sur le fait qu'une part importante des CDN rencontre des difficultés liées à une insuffisance de formation initiale et que cette situation participe largement à la dégradation de l'image des CDN auprès de leurs partenaires.

Dans les autres collectivités, la plupart des médiateurs sont aujourd'hui recrutés au niveau IV, mais le niveau de recrutement adopté par la Ville n'est pas forcément en cause, à condition qu'elle se donne réellement les moyens d'évaluer :

- la **capacité d'analyse des candidats**, sur la base de questions qui ne soient pas exclusivement techniques, comme c'est le cas actuellement<sup>90</sup>, grâce à une épreuve écrite d'une quinzaine de minutes portant sur la théorie du métier (ex : « médiation et cohésion sociale » ou « pourquoi un médiateur doit-il respecter un code de déontologie ») ;
- la **capacité de communication** du candidat et sa « représentation » d'un poste de médiation, dans le cadre d'un oral qui ne soit pas inférieur à 30 mn et qui aborde les aspects essentiels du travail d'un médiateur (ex : demander au candidat de présenter les associations qu'il connaît dans son propre quartier et en quoi elles pourraient aider un médiateur dans son travail).

Compte tenu de l'engagement de la Ville dans le financement du *BAFA citoyen*<sup>91</sup>, il pourrait aussi être envisagé de faire de l'obtention du BAFA une condition d'admission à présenter sa candidature.

**Recommandation 17 :** Se donner les moyens de mieux recruter les AAS, en étudiant la possibilité de limiter l'accès au recrutement aux titulaires du BAFA, en constituant des jurys disposant de compétences techniques extérieures spécialisées en médiation sociale et en complexifiant les questions posées, à l'écrit comme à l'oral.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH formule au sujet de la recommandation ci-dessus les remarques suivantes : les critères actuels de sélection, fixés par délibération, « *paraissent insuffisants pour permettre un recrutement de professionnels spécialisés en médiation. Ils correspondent cependant à un recrutement en pied de corps* ».

Quant à la proposition d'un jury disposant de compétences validées en médiation, la DRH l'estime pertinente, car permettant une meilleure sélection des candidats sans pour autant supprimer le recrutement des agents sortant de contrat aidé.

Pour ce qui concerne la proposition d'exigence du BAFA, la DRH, si elle la juge intéressante, observe qu'elle ne peut s'appliquer au recrutement en pied de corps, par

<sup>90</sup> Exemple de question posée aux candidats en 2015 : « Un groupe d'adolescents verse de l'essence sur des véhicules stationnés sur la voie publique. Vous êtes en équipe de 4. Que faites-vous ? »

<sup>91</sup> Qui permet de valider gratuitement la partie « pratique » du BAFA dans une association adhérente au dispositif.

définition sans diplôme. Aussi, cette proposition, si elle était retenue, impliquerait-elle de limiter les recrutements au concours en échelle 4 où le BAFA pourrait être exigé par modification statutaire. Dans cette hypothèse, il serait nécessaire de faire valider le principe selon lequel il n'y aurait plus de recrutement sur le premier grade, ce qui aurait pour effet d'interdire l'accès au corps aux agents sortant d'un contrat aidé.

C'est principalement en matière de formation initiale et continue que la situation actuelle des CDN est préoccupante.

La fiche métier « agent de médiation et de prévention »<sup>92</sup> du CNFPT définit précisément les savoirs et savoir-faire requis :

- se positionner sur la totalité du créneau de compétence, ce qui suppose de disposer d'un système de remontée d'informations général et fiable ;
- communiquer efficacement (sens du dialogue, analyse du discours et du ressenti) ;
- gérer les conflits ;
- mettre en relation, grâce à la connaissance du réseau partenarial ;
- rendre compte (remontée d'informations et évaluation de l'utilité sociale de l'activité).

À l'heure actuelle, dans cette liste, le seul module de formation proposé aux CDN est la « gestion des conflits ». Il est donc probable, et l'échange avec les agents en a convaincu les auditeurs, que, dans les autres domaines, le renforcement des compétences de l'ensemble des agents du dispositif CDN est indispensable, tant au plan de la formation initiale qu'à celui de la formation continue.

Pour élaborer un plan de formation initiale qui tienne compte des attributions élargies des CDN, il serait souhaitable de s'attacher les compétences d'un organisme spécialisé en médiation sociale afin que les agents atteignent le niveau du CAP « agent de prévention et de médiation ».

**Recommandation 18 :** Confier à un organisme spécialisé dans la médiation la responsabilité d'établir un plan de formation initiale et continue qui place les agents au niveau du CAP « agent de prévention et de médiation », si possible avec faculté de présenter le CAP en fin de formation.

S'agissant de la formation continue, il serait souhaitable que, pendant les deux prochaines années, les agents améliorent très sensiblement leurs compétences sur deux plans :

- **la connaissance des partenaires de l'arrondissement** : sur ce point, toutes les associations avec lesquelles un contact a été pris ont assuré aux auditeurs être volontaires pour recevoir des agents en stage, méthode qui serait bien plus efficace qu'un enseignement théorique, d'autant qu'elle permettrait de désigner ensuite les agents concernés comme « personnes ressources » pour l'association qui les aurait formés ;
- **le retour sur expérience** : comme les travailleurs sociaux, les CDN ont besoin de comparer leurs expériences et de réfléchir à leurs difficultés, dans un cadre différent de celui de leur site de travail. Chacun d'entre eux devrait être inscrit, la première année de façon obligatoire, puis à la demande, dans un groupe de parole « inter-bases » (animé par un spécialiste de la médiation garant de la confidentialité des

<sup>92</sup> Voir annexe 7.

échanges) et la participation régulière à ce groupe devrait faire partie des critères de promotion.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH indique ne pas voir d'objection à l'envoi d'agents des bases de CDN en stage au sein d'organismes associatifs partenaires dès lors qu'aucun argument juridique ne s'y opposerait.

Concernant le retour d'expérience en groupe de parole « inter-bases », la DRH précise qu'il pourrait être organisé par la DPP avec, si besoin, l'appui du Bureau de la formation de la DRH, voire directement par celui-ci.

**Recommandation 19 :** Mettre en place, pour les agents actuellement en activité, un plan de mise à niveau des compétences, en s'appuyant sur les partenaires des arrondissements et sur des groupes de paroles transversaux chargés d'accompagner les CDN dans l'analyse de leurs pratiques.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH signale que le plan de mise à niveau des compétences des agents actuellement en poste préconisé dans la recommandation ci-dessus relève du plan annuel de formation de la DPP, lequel est établi sur la base de l'entretien professionnel annuel des intéressés.

**Recommandation 20 :** Dans un second temps, élaborer un « tableau de compétences » par base CDN et en déduire chaque année un plan de formation spécifique, outil qui pourra également servir de fil conducteur pour les choix de recrutement ultérieurs.

#### 4.1.5.2. Sélection et formation initiale des encadrants

La même logique de remise à niveau des compétences doit être mise en œuvre pour les encadrants : une formation interne s'impose très rapidement pour ceux qui sont issus de la promotion interne.

**Recommandation 21 :** Pour les encadrants issus de la promotion interne, confier à un organisme extérieur la définition d'un plan de remise à niveau à mettre en œuvre au cours des deux prochaines années.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH apporte au sujet de la recommandation ci-dessus les précisions suivantes : « à compter de septembre 2016, tous les agents nouvellement chargés de fonctions d'encadrement se verront proposer un parcours de formation, échelonné sur plusieurs mois, leur permettant de bien manager leurs équipes ». La DRH note que cette recommandation est donc conforme à ses propres orientations ; elle ajoute que, pour la mettre en œuvre, des formations spécifiques pourront être inscrites au plan de formation en accord entre elle-même et la direction d'emploi des agents concernés.

**Recommandation 22 :** Imposer une formation avant prise de poste aux candidats internes et, au titre de la formation permanente de tous les encadrants, un suivi de type « coaching de groupe », comme celui qui a été proposé aux lauréats du dernier concours d'AASP.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH indique, comme à propos de la proposition de retour d'expérience en groupe de parole « inter-bases » formulée par les rapporteurs en ce qui concerne les agents (cf. supra la recommandation 19), que les « coachings » envisagés pourraient être organisés, soit par la DPP, soit par elle-même à travers son Bureau de la formation.

## 4.2. Rétablir les services centraux dans leurs missions de pilotage et d'évaluation

Si l'arrondissement est, assez logiquement, devenu le niveau de « l'opérationnel », il reste important que les services centraux soient repositionnés en soutien de l'activité des CDN, dans deux domaines principaux, le pilotage et l'évaluation.

### 4.2.1. Pilotage : la négociation et la diffusion des règles

La présente étude a montré comment, en moins de quatre ans, l'absence de pilotage d'un dispositif peut lui faire perdre sa lisibilité et sans doute une part de son efficacité.

Les *guides de bonnes pratiques* en matière de médiation sociale insistent sur le fait qu'un tel service doit reposer sur un diagnostic des besoins. Sur ce plan, on peut considérer que les contrats de prévention et de sécurité d'arrondissement (CPSA) qui déclinent localement le CPPS et sont utilement complétés par d'autres contrats préalablement établis<sup>93</sup>, constituent un diagnostic suffisamment approfondi. La plupart des objectifs cités par ces contrats et qui évoquent les correspondants de nuit les placent en situation de partenaires d'autres services, souvent en direction des jeunes.

Ces contrats fixent des objectifs, mais ne définissent pas de méthodes de travail. Or, l'expérience, notamment en matière de développement urbain, montre qu'une convention est indispensable au montage des partenariats<sup>94</sup>, afin d'éviter que les règles de coopération soient remises en cause par la mobilité des cadres. La même logique a été récemment mise en œuvre pour fixer les règles particulières de fonctionnement entre la Mission Locale de Paris et les différentes directions de la Ville : une convention pluriannuelle transversale, accompagnant la subvention 2016 de la Ville<sup>95</sup> et définissant les principes, complétée par des conventions techniques établies et négociées par chacune des directions concernées.

Les auditeurs suggèrent de mettre en œuvre le même type de méthode pour organiser le travail entre directions, notamment avec la DJS (relations des CDN avec les services de la jeunesse et du sport de proximité), la DASES (relations entre les CDN et la prévention spécialisée) et la DDCT (relations avec les EDL).

Ce travail inter-directions devrait permettre :

- d'éclairer les arrondissements sur la façon dont les directions travaillent entre elles et avec les associations qu'elles subventionnent, afin de leur permettre d'articuler, en toute connaissance de cause, les différents outils de leur stratégie locale et de mieux répartir les moyens disponibles ;
- de délimiter clairement les frontières entre les différents types d'intervention, les CDN n'ayant vocation à remplacer, ni la prévention spécialisée, ni les équipements pour la jeunesse.

<sup>93</sup> Les contrats jeunesse d'arrondissements, établis pour les 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements et les projets de territoire des quartiers populaires des 11<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> lesquels, pour la plupart, évoquent le dispositif des CdN.

<sup>94</sup> Voir sur ce point la « Charte de coopération culturelle » établie entre la DAC et la DPVI en 2009. En déterminant en amont des objectifs et des méthodes de travail, elle a permis le montage de nombreux projets transversaux et associatifs.

<sup>95</sup> Délibération 2015 DDEES 117 G.

**Recommandation 23** : Élaborer, en lien avec les principales directions concernées par la politique de la ville, les jeunes et les populations en difficulté (DDCT, DJS, DASES), des conventions techniques, associant éventuellement des associations subventionnées par la Ville, qui précisent les modalités de leur collaboration avec la DPP dans les domaines d'activité des CDN.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DDCT observe que la recommandation ci-dessus « *est en cohérence avec le contrat de ville* ». Elle signale à ce sujet que la contractualisation entre la DPP et la DDCT est en cours sur la base du Contrat Parisien de Prévention et de Sécurité (CPPS) et se poursuivra avec les Contrats de Prévention et de Sécurité d'Arrondissement (CPSA).

#### 4.2.2. Rationalisation de la remontée d'informations

Rares sont les mairies d'arrondissement à être satisfaites de la remontée d'informations, telle qu'elle fonctionne actuellement.

Il serait donc souhaitable que cette question soit remise à plat sur plusieurs plans.

##### 4.2.2.1. La terminologie

« *Main courante* »<sup>96</sup> est un terme dont l'utilisation confère aux CDN un « ADN policier » qui les isole de leurs partenaires naturels et de certains usagers, sans pour autant les rapprocher des forces de police ou de sécurité lesquelles savent très bien à quoi s'en tenir. Une dénomination du type « rapport quotidien », beaucoup plus neutre, serait bien préférable.

##### 4.2.2.2. Le contenu

Compte tenu de la nature des renseignements qui figurent dans les mains courantes actuelles, **les rapports quotidiens** gagneraient à se limiter à des données essentiellement chiffrées, sans autre commentaire sauf pour les faits présentant un caractère de nouveauté ou de gravité méritant une attention particulière. C'est alors le chef de base qui devrait le rédiger avec l'aide du personnel concerné.

**Un rapport hebdomadaire** (à élaborer et transmettre le lundi vers midi pour intégrer les événements de fin de semaine) pourrait compiler les chiffres sur 7 jours, rappeler ceux de la semaine précédente pour souligner les tendances, rappeler en quelques lignes les dominantes de la semaine et appeler l'attention sur les points sensibles ou nouveaux. Ce rapport devrait être validé par le chef de pôle « médiation surveillance » à qui il appartiendrait de le transmettre à ses collègues concernés (notamment l'adjoint au chef de circonscription chargé des partenariats) et à la mairie d'arrondissement.

Enfin, une **synthèse mensuelle** doit être systématiquement élaborée afin de servir de base à la réunion mensuelle d'arrondissement (voir infra). Elle doit être à la fois chiffrée (avec rappel des données du mois précédent) et commentée en deux ou trois rubriques principales à déterminer avec la mairie d'arrondissement, en fonction du contexte local.

Les éléments chiffrés, eux, doivent être composés à partir d'un noyau commun à toutes les bases, éventuellement complété à la demande des mairies d'arrondissement.

<sup>96</sup> Définition : « Déclaration faite par un particulier et consignée dans un registre de police ou de gendarmerie, et qui vise à dater certains événements d'une certaine gravité mais qui ne constituent pas forcément à eux-seuls une infraction, c'est-à-dire une contravention, un délit ou un crime. La main courante peut servir plus tard de début de preuve afin de dater des faits pouvant éventuellement être mentionnés dans le cadre d'une procédure (pénale ou civile) intervenant ultérieurement. »

La synthèse mensuelle devrait être adressée chaque mois aux services centraux concernés.

**Recommandation 24 :** Revoir la terminologie, les supports, la périodicité et les modalités de diffusion de la remontée d'informations pour répondre aux attentes des mairies d'arrondissement et des partenaires, tout en préservant la capacité d'analyse et de pilotage transversal de la direction, grâce à un suivi effectué par le futur « département des actions préventives et des publics vulnérables » et la « cellule rapport et synthèse » de l'OPTP.

#### 4.2.3. L'évaluation et la valorisation de la médiation sociale

##### 4.2.3.1. Le contrôle et l'évaluation

L'évaluation comporte une dimension de contrôle quantitatif, afin de s'assurer de la fiabilité des données quotidiennes.

Afin de lier ce contrôle à une simplification du travail des CDN, il serait utile de rechercher un outil géo-localisé - de type « contrôleur de rondes » - permettant d'enregistrer une série d'actions, basé sur une nomenclature simple et accessible depuis un smartphone afin que l'outil reste discret et participe au contrôle de l'activité. L'évaluation purement quantitative pourrait ainsi se réaliser en temps réel et de façon informatisée.

**Recommandation 25 :** Élaborer, de façon centralisée, un outil géo-localisé de traçabilité des rondes et d'enregistrement des interventions sur la base d'une nomenclature partagée par toutes les bases et permettant de simplifier la collecte et la remontée des données.

Pour effectuer une évaluation plus qualitative, un guide a déjà été publié par le SG/CIV<sup>97</sup>, à la suite d'une expérience d'évaluation menée par cinq structures de médiation sociale. Ce guide propose un référentiel intitulé « CITER » (Cohésion sociale, Innovation et apprentissage, Tranquillité publique, contribution Économique et Reconnaissance).

Cet ouvrage propose une méthode très détaillée d'élaboration de critères d'évaluation qualitative dont l'intérêt principal est :

- d'imposer une réflexion préalable sur la **fiabilité des données recueillies** ;
- d'intégrer des critères de type qualitatif, comme **la cohésion sociale** (ex : densification du lien social, implication citoyenne, communication interculturelle), **l'innovation et l'apprentissage** (ex : renforcement des compétences des habitants et des médiateurs eux-mêmes), **la tranquillité publique** (ex : statistiques de sécurisation de l'espace et responsabilisation), voire la **contribution économique** du système ;
- d'être élaboré de façon **participative et collaborative** et donc de présenter de meilleures chances d'être ensuite renseigné dans de bonnes conditions.

Il suppose en outre d'interroger les habitants (sur la base de questionnaires) et constitue donc en lui-même un moyen d'interaction avec les habitants.

Cet excellent outil est toutefois relativement difficile d'accès dans un premier temps et son élaboration<sup>98</sup> mériterait d'être confiée à une structure spécialisée<sup>99</sup>.

<sup>97</sup> Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, éditions du CIV, septembre 2009.

<sup>98</sup> Il s'agit d'un processus d'une vingtaine de jours, pour préparer la démarche, élaborer un référentiel spécifique, collecter les données, les analyser et présenter les résultats.

**Recommandation 26 :** Élaborer, de façon centralisée mais en associant les agents et le public, de préférence avec l'aide d'un organisme extérieur spécialisé dans la médiation sociale, un référentiel d'activités de type « CITER » qui servira de base à l'établissement de la liste des items à renseigner, au titre du suivi centralisé de l'activité au plan qualitatif comme quantitatif.

#### 4.2.3.2. La valorisation

La « faiblesse » d'une activité de médiation est sa relative « invisibilité », situation qu'elle partage avec une grande partie des activités de prévention.

La valorisation est d'autant plus efficace qu'elle est prise en charge en amont : « faire savoir ce qu'on a l'intention de faire ». Sur ce plan, le dépliant CDN par arrondissement paraît avoir souffert d'un mode de distribution peu efficace car une grande partie des partenaires associatifs des CDN ne l'avait jamais vu avant qu'il leur soit présenté ou ait été évoqué par les auditeurs. Sur ce point, les « plans de prise de contact » élaborés avec les bailleurs ou à destination des partenaires devraient améliorer la valorisation du dispositif.

La valorisation aval n'est pas sans intérêt non plus, puisqu'elle participe à la (re)connaissance du dispositif. La DPP gagnerait à diffuser beaucoup plus largement les comptes rendus d'activités des CDN, notamment aux élus et aux services municipaux qui interviennent dans le domaine de la culture, du sport, du social.

**Recommandation 27 :** Valoriser davantage l'activité de médiation des CDN, de façon quantitative et qualitative, tant au plan municipal que dans les bilans par arrondissement, en mettant en valeur toutes les actions qui contribuent à la création du « lien social ».

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DPP apporte au sujet du pilotage du dispositif des CDN par ses services centraux les indications suivantes : « *dans le contexte de création de la nouvelle Direction de la prévention, de la sécurité et de la protection, [...] les 10 bases CDN continueront d'être rattachées aux circonscriptions territoriales, mais [...] le pilotage transversal de l'action des CDN sera confié au futur département des actions préventives et des publics vulnérables. L'objectif est d'apporter un cadre général et une doctrine pleinement partagée permettant d'homogénéiser les actions des équipes et leur méthode, leur formation, les règles de modification des territoires de maraude et d'intervention hors périmètre, leur ancrage partenarial, leurs modes de collaboration avec les autres acteurs parisiens en matière de jeunesse et de solidarité ..., ainsi que des outils tels que ceux liés au « reporting », à la géolocalisation des équipes ou à la valorisation des actions, etc. ».*

S'agissant en particulier de la remontée d'informations, de l'évaluation et de la valorisation de la médiation sociale, la DPP précise qu'« *une réforme du « reporting » (contenu, présentation et diffusion) est actuellement en cours et sera mise en œuvre dans le cadre de l'installation du pilotage transversal des équipes CDN* ». Elle ajoute que ce nouveau dispositif, « *recensant l'ensemble des indicateurs jugés pertinents par les agents de terrain, l'encadrement et les partenaires extérieurs, permettra d'uniformiser le contenu, mais également d'améliorer le rendu-compte, de l'automatiser, et de valoriser le travail des équipes* ».

<sup>99</sup> Il en existe au moins deux qui pratiquent cette méthode d'évaluation : France Médiation et l'association OMEGA.

### 4.3. Le médiateur social, au cœur d'un réseau à identifier et animer

En termes de lien social, les compétences du médiateur sont limitées tant qu'il n'a pas constitué un réseau permettant d'apporter des réponses concrètes voire de formuler des propositions aux usagers qui l'interrogent.

Par exemple, certains centres d'animation et l'ensemble des *Espaces Paris-jeunes* pratiquent « l'accueil informel » de jeunes, sans inscription préalable, et leur offrent la possibilité de découvrir des activités, voire de réaliser un projet qui leur tient à cœur. Bien connaître ces structures et avoir identifié la ou les personnes qui seront les interlocuteurs des jeunes permet de les informer précisément ou de les mettre efficacement en contact avec la structure.

#### 4.3.1. Identifier le réseau spécifique de chaque base CDN

La constitution d'un réseau devrait répondre à une méthode qui pourrait être partagée par toutes les circonscriptions :

- établir, dans chaque arrondissement, une liste des partenaires à contacter et avec lesquels les CDN doivent engager et maintenir des collaborations ;
- soumettre cette liste à l' élu qui est l'interlocuteur privilégié des bases CDN (via le chargé de mission s'il existe) et établir avec lui une liste de priorité avec calendrier prévisionnel de prise de contact ;
- dans le cadre des contacts avec les membres du réseau, identifier un « *correspondant CDN* » dans chaque organisation et désigner une ou plusieurs « *personnes ressources* » au sein de la base (ces personnes ressources auront effectué au moins un stage ou un travail en commun avec le partenaire) ;
- rédiger et diffuser auprès des agents une liste des partenaires, faisant apparaître les situations dans lesquelles on peut faire appel à ce partenaire, les coordonnées du « correspondant CDN », et le nom de la « personne-ressource » au sein de la base ;
- établir un suivi centralisé de ces listes de partenaires et veiller à ce que des conventions techniques, même simplifiées, aient été établies avec les principaux partenaires ou les directions qui assument leur tutelle.

Ainsi, toutes les bases devraient avoir un ou plusieurs partenaires dans les catégories suivantes :

- État : police nationale, protection judiciaire de la jeunesse, principaux de collège ;
- Ville : DASES (coordonnateurs sociaux territoriaux, équipes de prévention spécialisée), DJS (référénts jeunesse de territoire, conseillers vie sportive, espaces Paris-jeunes et centres d'animation), DDCT (équipes EDL) ;
- Bailleurs sociaux ;
- Centres sociaux ;
- Coordonnateurs des maraudes sans-abri.

Et chaque base pourrait ajouter, en fonction de la situation locale, des associations plus spécialisées, telles que les associations de lutte contre la toxicomanie ou les associations de soutien aux personnes prostituées.

**Recommandation 28 :** Pour chacune des bases CDN, identifier un réseau, un interlocuteur précis dans la structure de chaque partenaire (« correspondant CDN »), définir par écrit des méthodes de travail et désigner, au sein de la base elle-même, des « personnes ressources » pour chaque partenaire retenu.

#### 4.3.2. Organiser les journées de travail en y intégrant obligatoirement une activité « réseau »

Les contrats de prévention et de sécurité d'arrondissement (CPSA) n'étant pas encore disponibles, il est difficile d'établir une liste des activités « réseau » de l'ensemble des bases. Il est cependant nécessaire de rappeler la forte attente existant à l'égard des CDN en ce qui concerne les collèges, réalité constatée en entretien au cours de la présente étude et confirmée par un axe du contrat parisien de prévention et de sécurité (CPPS) 2015-2020.

##### 4.3.2.1. Les collèges

Sur ce point, les auditeurs préconisent, après contact entre la DASCO et la DPP et validation de la démarche, de :

- prendre contact (au niveau du chef de circonscription relayé ensuite par son adjoint partenariat) avec l'ensemble des principaux de collège de l'arrondissement<sup>100</sup>, y compris ceux qui ne sont pas situés sur le territoire de maraude, afin d'échanger à la fois sur le climat et sur les projets des établissements et déterminer, en concertation avec la mairie d'arrondissement, quels établissements bénéficieraient le mieux de la présence des CDN ;
- constituer des équipes (de 2 ou 3 CDN maximum), de préférence sur la base du volontariat, qui seraient « jumelées » avec un établissement et identifier dans chaque établissement le « correspondant CDN » (probablement le ou la CPE) ;
- commencer toutes les journées de travail par un contact avec l'établissement (la prise de service peut avoir lieu directement devant l'établissement sans passer préalablement par la base), soit simplement pour la sortie du soir, soit pour d'autres activités de soirée organisées par l'établissement (durée approximative comprise entre 1 et 2 heures).

L'objectif est de nouer des relations régulières et approfondies avec les jeunes d'un établissement, de façon, par exemple, à veiller à l'absence de racket ou de violence entre établissements et à faire le lien avec les autres structures « jeunesse » de l'arrondissement, voire d'accompagner ponctuellement les jeunes vers une autre structure.

Les CDN pourraient également être mobilisés :

- dans le cadre du point 1.1.2. du contrat de ville 2015-2020 pour aider les équipes éducatives à découvrir les ressources associatives du quartier<sup>101</sup> ;
- pour prendre contact avec tous les acteurs économiques d'un quartier dans l'objectif de trouver de nouvelles offres pour les stages de 3<sup>ème</sup> (présentation du dispositif et distribution d'un prospectus de présentation) ;
- accompagner l'organisation des « rallyes citoyens » ou des « marches exploratoires » nocturnes<sup>102</sup>.

<sup>100</sup> À la rentrée 2015-2016, le nombre de collèges par arrondissement s'élève à : 5 (10<sup>e</sup>), 6 (11<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup>), 7 (12<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup>), 8 (15<sup>e</sup>), 11 (13<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup>), 12 (20<sup>e</sup>) et 13 (19<sup>e</sup>). Dans les arrondissements qui disposeraient de deux bases, une bonne couverture des arrondissements serait possible. N.B : un entretien avec chaque chef d'établissement est nécessaire, après prise de rendez-vous.

<sup>101</sup> Priorité 1 « Améliorer le climat scolaire et le bien-être », Objectif « Valoriser le cadre de vie des élèves et la bienveillance », Action : « Accompagner les personnels éducatifs dans la découverte des ressources du quartier », p.22.

Il va de soi que cette démarche nécessite une formation préalable pour un nombre significatif d'agents qui assistent déjà aux sorties de collège, mais n'ont de véritable contact, ni avec les élèves, ni avec les personnels, ce qui limite singulièrement l'intérêt du dispositif.

**Recommandation 29 :** Sur la base de rencontres préalables avec l'ensemble des principaux de collège de l'arrondissement et en concertation avec les mairies d'arrondissement, compléter les contrats de prévention et de sécurité d'arrondissement avec une fiche présentant les relations entre la ou les bases CDN et chacun des établissements en listant les types d'activités auxquels les CDN pourraient être associés.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DASCO formule au sujet de la recommandation ci-dessus les observations suivantes : « *des liens étroits existent déjà avec les collèges en prise avec des rixes entre les collégiens des 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> avec des rendez-vous hebdomadaires organisés par le commissariat et [...], pour les autres arrondissements, les mairies pilotent des rencontres régulières avec les différents services déconcentrés (DASES, DASCO...) ».*

#### 4.3.2.2. Le « stage en réseau »

Vis-à-vis des associations locales, la méthode mise en œuvre à ce jour, plusieurs fois décrite aux auditeurs et consistant à présenter une association aux CDN puis de leur conseiller d'y « passer régulièrement dire bonjour », ne fonctionne pas.

Il convient donc d'établir des liens beaucoup plus approfondis, en proposant un « mini-stage » à un ou deux membres parmi les plus motivés de la base et qui seront ensuite « personnes ressources » pour ces associations. Cette méthode, plus valorisante pour les agents, doit être renouvelée dès qu'une « personne ressource » quitte la base, afin que ce lien ne se perde pas.

En fonction du plan de charge, ces stages peuvent être organisés, soit un jour par semaine, soit quelques heures chaque jour, dans l'objectif d'approfondir une question particulière (étudier, par exemple, comment les animateurs jeunesse accueillent les jeunes en « accueil informel » ou accompagner la maraude d'une association spécialisée). L'important est que, d'un côté, les CDN complètent leur formation et que, en contrepartie, ils puissent diriger efficacement les usagers vers l'association ou la structure considérée.

Les premières associations à cibler pourraient être celles qui reçoivent des subventions de la Ville dans le cadre de la politique de la ville, comme par exemple :

- *Groupe de diffusion d'information sur l'environnement* (13<sup>e</sup>), qui a monté une expérience de démocratie participative autour de la gestion des déchets,
- *Mains agiles* 14<sup>e</sup>) qui sensibilise les habitants à l'art du recyclage par la création de costume,
- *Culture sur cour* (18<sup>e</sup>) qui développe des projets d'animations citoyenne,
- *Korhom* (19<sup>e</sup>), spécialisée dans les actions de démocratie participative,
- *Entr'aide* (19<sup>e</sup>) qui propose des animations nocturnes aux jeunes,

<sup>102</sup> Contrat de ville 2015-2020, Axe 2 « Vivre sa ville et son quartier, priorité 2 : développer les marches exploratoires », p.54.

- *Clichés urbains* (19<sup>e</sup>) qui crée des supports de communication sur les évènements de l'arrondissement,
- *Les enfants du Danube* (19<sup>e</sup>) qui anime un café associatif à destination des enfants,
- *Solidarité Paga Lagny Davout* (20<sup>e</sup>) laquelle, notamment, salarie un médiateur social pour accompagner les habitants dans leurs démarches administratives,
- les régies de quartier,
- les associations d'éducation spécialisée comme ADCLJC (Paris 18e) et MCV (Paris 19e) qui interviennent comme clubs de prévention,
- les Espaces Paris Jeunes et les centres d'animation.

#### 4.3.2.3. La création d'un « réseau d'adultes »

L'État finance à Paris 200 postes d'adultes-relais par an sur trois ans et la Ville a fait le choix d'abonder ces financements, sur la base de 4 700 € par poste conventionné. Ces emplois sont exclusivement financés au profit d'associations et de collèges.

La DDCT a présenté au mois de mai 2016 un projet de délibération<sup>103</sup> portant sur 79 projets associatifs, situés dans les 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> arrondissements et quelques projets concernant plusieurs arrondissements. Les objectifs de ces associations sont évidemment très divers (centres sociaux, échanges culturels et interculturels, apprentissage du français, accès au droit, écrivains publics), mais tous répondent à un objectif global de lutte contre les discriminations et de développement du « vivre-ensemble ».

Ces associations<sup>104</sup> constituent un vivier potentiel de création de réseau associatif pour les CDN, voire de constitution d'un réseau d'adultes susceptibles d'être mobilisés autour de projets transversaux ou en cas de crise, à condition que des contacts aient été pris préalablement et régulièrement entretenus.

Sur ce point, la démarche engagée par le 19<sup>e</sup> arrondissement, consistant à missionner une association fédérant des adultes-relais (en l'occurrence « Vivre ensemble Maroc Tanger », association de mères du quartier Maroc Tanger), paraît une idée particulièrement prometteuse, en raison de son caractère intégrateur.

Les trois domaines (collèges, stages en réseau et adultes-relais) ci-dessus présentés ne constituent que des exemples de méthodes à mettre en œuvre pour positionner les bases de CDN en situation de forte transversalité et leur permettre de jouer pleinement leur rôle. Les situations locales peuvent justifier que d'autres domaines d'intervention soient choisis pour travailler sur le lien social.

**Recommandation 30 :** Ménager plusieurs fois par semaine, pour chaque agent, un temps disponible pour effectuer un « stage en réseau associatif » prioritairement dans les structures intervenant auprès des jeunes, afin d'y effectuer une initiation ou une mission visant au renforcement du lien social et fixer des objectifs en ce sens aux circonscriptions ; confier aux adjoints de chef de circonscription chargés des partenariats la responsabilité de définir des plans d'actions, en concertation avec les mairies d'arrondissement ; rédiger un rapport annuel spécifique sur ces activités.

<sup>103</sup> 2016 DDCT 35.

<sup>104</sup> Voir liste et activités de ces associations en annexe 11.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DDCT indique à propos de la recommandation ci-dessus que les dispositifs tels que celui des adultes-relais ou les associations et structures de quartier des territoires de la politique de la ville peuvent être un appui important pour la formation des CDN ; elle estime cependant nécessaire de veiller à ce que les contacts et le choix de ces structures ou dispositifs se fassent en lien avec les équipes de développement local (EDL), qui travaillent quotidiennement avec ceux-ci.

#### **4.3.3. La mairie d'arrondissement, instance de coordination du réseau des partenaires, a-t-elle les moyens de son action ?**

##### **4.3.3.1. La gestion des signalements relatifs à la tranquillité publique**

Pour avoir un réel impact sur la vie des habitants, cet objectif doit être pris en charge de façon réactive afin de montrer que la ville est attentive à leurs problèmes quotidiens.

Les auditeurs ont constaté que, dans les arrondissements où des troubles à la tranquillité publique se manifestent à un rythme élevé, les CDN sont d'autant plus efficaces qu'ils sont en contact direct et permanent avec un interlocuteur unique (chargé de mission), bien connu des habitants et facilement joignable.

Dans ces conditions, l'information des CDN (ou des autres services de la DPP intervenant dans ce domaine) est quasi-immédiate et leur intervention peut avoir lieu dans les délais les plus brefs.

##### **4.3.3.2. La coordination du réseau des partenaires**

La réponse aux questions de tranquillité publique doit également être proactive, afin de ne pas se borner à apporter une solution immédiate (faire cesser le trouble) mais également trouver des solutions à moyen terme (faire en sorte que le trouble ne se renouvelle pas).

Dans cet objectif, il paraît aux auditeurs qu'il est nécessaire :

- de faire circuler rapidement l'information sur le climat social des quartiers sensibles et ses évolutions, afin que l'ensemble des partenaires soient au même niveau d'information ;
- que les propositions formulées ne se limitent pas au domaine de la surveillance mais intègrent une dimension de lien social ou d'amélioration des compétences des habitants (afin qu'ils améliorent leur connaissance des ressources du quartier et gagnent en autonomie) ;
- de faire en sorte que les réponses soient recherchées de façon collective, c'est-à-dire en prenant en compte l'ensemble des moyens disponibles dans l'arrondissement.

Cela revient à dire qu'une véritable coordination des services doit être mise en œuvre.

La charte des arrondissements<sup>105</sup> reconnaît le rôle de pilotage territorial des maires d'arrondissement et prévoit notamment les modalités d'organisation régulières de réunion et de partage d'information mais, même si la charte prévoit d'associer le DGS aux principales réunions, il apparaît que la fonction de DGS est plus centrée sur l'organisation des services internes à la mairie et des événements relevant de l'arrondissement que sur la coordination des services de la ville, fussent-ils déconcentrés.

<sup>105</sup> DUCT novembre 2010.

Deux types de coordonnateur existent au plan territorial :

- le coordonnateur social territorial, dont le rôle est de « coordonner les services sociaux de la DASES sur un territoire, piloter un diagnostic social de ce territoire afin de mettre en place des actions ciblées sur une population, une problématique ou un quartier et représenter les services sociaux du Département auprès de la (des) mairie(s) d'arrondissement de leur territoire »<sup>106</sup>.
- le coordonnateur de l'espace public : créé pour « favoriser la transversalité des actions des différents intervenants et être l'interlocuteur technique des élus locaux »<sup>107</sup> mais cette coordination s'adresse exclusivement aux services techniques (voirie, espaces verts et propreté).

Certains élus d'arrondissement ont évoqué la difficulté à faire circuler l'information au sein de la mairie d'arrondissement en l'absence d'instance de coordination des partenaires, lesquels relèvent de plusieurs adjoints d'arrondissement.

En dépit des efforts réalisés par les directions pour se déconcentrer, le fonctionnement « en silos » tend à se reproduire au niveau de l'arrondissement, faute d'une coordination adéquate.

Il semble utile d'appeler l'attention sur le point suivant : les services et les habitants gagneraient à disposer d'un *interlocuteur unique*, autorisé à saisir directement certains services (et notamment les CDN) pour *le suivi et le règlement* des questions de tranquillité publique, dans une dimension alliant logique sécuritaire, sociale et citoyenne.

C'est à cet interlocuteur qu'il appartiendrait d'organiser des réunions transversales, selon une périodicité courte et régulière (d'où l'importance de produire dans chaque base des rapports hebdomadaires et une synthèse mensuelle), pour échanger sur le climat des quartiers, synthétiser les remontées d'informations de l'ensemble des directions (elles-mêmes ayant interrogé leurs opérateurs), produire une cartographie simplifiée et partagée des secteurs sensibles à intégrer ponctuellement dans le plan de charge des CDN et des services concernés et proposer une réponse collective, transversale et concertée avec l'ensemble des directions.

**Recommandation 31 :** En raison de la très forte transversalité des questions à traiter, désigner, dans les mairies d'arrondissement concernées par les CDN, un interlocuteur unique pour animer et coordonner l'activité relative à la tranquillité publique, son suivi et les solutions à trouver à moyen et long terme.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DDCT estime pertinente la mise en place d'un « coordinateur tranquillité publique » et se propose de contribuer à la réflexion préalable nécessaire en ce qui concerne tant les prérogatives de ce coordinateur que son positionnement et son lien avec les mairies d'arrondissement.

<sup>106</sup> Présentation des services de la DASES sur « Intra paris »

<sup>107</sup> Rapport d'activité des services de la ville de Paris - 2010.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1** : Si la DPP maintient qu'elle ne souhaite pas que les CDN puissent verbaliser, afin de clarifier le positionnement des CDN et valoriser la spécificité de leur métier de médiateur : abandonner l'assermentation. .... 60
- Recommandation 2** : Rédiger, en concertation avec les personnels et les principaux partenaires des CDN, la *Charte de la médiation sociale de la ville de Paris*. .... 61
- Recommandation 3** : Si les compétences des agents le permettent, créer une banque de ressources linguistiques, désigner les agents comme « personnes ressources », les missionner ponctuellement, en cas de besoin, y compris hors de leur base habituelle et, à terme, tenir compte de ce besoin en compétence dans les critères de recrutement et d'affectation des agents, ce qui suppose d'établir un tableau des compétences de chaque équipe. .... 62
- Recommandation 4** : Sans préjudice de l'obligation d'informer le CVO de toute situation urgente ou délicate, donner de l'autonomie aux CDN, notamment dans les relations avec leurs partenaires locaux, sous la responsabilité de leur encadrement de proximité. .... 62
- Recommandation 5** : Intégrer dans l'application « *Dans ma rue* » un dispositif de suivi des signalements CDN (code par base) avec fonction bilan d'activité, afin d'identifier le travail des CDN et de faciliter la production des synthèses mensuelles et de fin d'année. .... 63
- Recommandation 6** : Élaborer, au niveau de chaque arrondissement et en lien avec les bailleurs sociaux, un plan de prise de contact CDN/habitants, grâce à des visites de présentation en binôme (selon une périodicité raisonnable, mais régulière) et effectuer un suivi au niveau des services centraux de la DPP. .... 63
- Recommandation 7** : Réécrire le « Guide pratique CDN », en y intégrant le règlement d'emploi et en prenant en compte la totalité des attributions des CDN pour les rapprocher de celles des médiateurs sociaux, puis établir le référentiel de compétences correspondant. .... 63
- Recommandation 8** : Classer les arrondissements par niveaux de complexité, fondés sur des critères sociaux, et revoir la répartition et les périmètres des bases sur le territoire. .... 65
- Recommandation 9** : Intégrer les nouvelles zones sensibles, en tenant compte de l'aboutissement des grands projets urbains (Canopée, réaménagement des places) et des grands événements. .... 65
- Recommandation 10** : Clarifier et homogénéiser les règles de modification des territoires de maraude et réfléchir aux moyens de répondre aux demandes de transfert, notamment en recherchant, dans le parc social, de nouveaux locaux en pied d'immeuble de logements. .... 66

- Recommandation 11** : Sans revenir sur le principe d’ancrage territorial qui conditionne l’efficacité à long terme du dispositif CDN, déroger transitoirement à ce principe, soit pour assurer une intervention décidée au niveau municipal, soit pour répondre de façon souple à une situation de tension, dans un lieu proche du territoire habituel. . 66
- Recommandation 12** : Étudier avec les représentants du personnel la façon la plus efficace et la moins pénalisante pour l’organisation du service de décaler d’une heure la fin de service d’une partie de l’équipe en horaires d’été, sans modifier le rythme de travail global des agents. .... 67
- Recommandation 13** : Profiter de la réflexion sur les horaires d’été pour repréciser les règles relatives au travail dominical en tenant compte d’effectifs-cible réalistes..... 67
- Recommandation 14** : Imposer une qualification professionnelle de niveau V dans le domaine de la médiation pour l’accès au concours externe d’AASP (concours sur titre et sur épreuve). .... 68
- Recommandation 15** : Créer une spécialité « médiation sociale » dans le corps des TTPS et exiger une qualification professionnelle dans le domaine de la médiation pour l’accès au concours externe dès le premier grade ; demander une formation préalable validée - y compris par validation des acquis - avant tout changement de spécialité au sein du corps. .... 69
- Recommandation 16** : Adapter le niveau de management des bases à leur niveau de complexité, conditionner l’accès aux postes de management à la validation, par un organisme extérieur à la Ville, d’une formation préalable et imposer le changement de base en cas de promotion interne, règle déjà en vigueur à la DPP, mais pas toujours respectée. .... 70
- Recommandation 17** : Se donner les moyens de mieux recruter les AAS, en étudiant la possibilité de limiter l’accès au recrutement aux titulaires du BAFA, en constituant des jurys disposant de compétences techniques extérieures spécialisées en médiation sociale et en complexifiant les questions posées, à l’écrit comme à l’oral. .... 71
- Recommandation 18** : Confier à un organisme spécialisé dans la médiation la responsabilité d’établir un plan de formation initiale et continue qui place les agents au niveau du CAP « agent de prévention et de médiation », si possible avec faculté de présenter le CAP en fin de formation. .... 72
- Recommandation 19** : Mettre en place, pour les agents actuellement en activité, un plan de mise à niveau des compétences, en s’appuyant sur les partenaires des arrondissements et sur des groupes de paroles transversaux chargés d’accompagner les CDN dans l’analyse de leurs pratiques. .... 73
- Recommandation 20** : Dans un second temps, élaborer un « tableau de compétences » par base CDN et en déduire chaque année un plan de formation spécifique, outil qui pourra également servir de fil conducteur pour les choix de recrutement ultérieurs. 73

- Recommandation 21** : Pour les encadrants issus de la promotion interne, confier à un organisme extérieur la définition d'un plan de remise à niveau à mettre en œuvre au cours des deux prochaines années. .... 73
- Recommandation 22** : Imposer une formation avant prise de poste aux candidats internes et, au titre de la formation permanente de tous les encadrants, un suivi de type « coaching de groupe », comme celui qui a été proposé aux lauréats du dernier concours d'AASP. .... 73
- Recommandation 23** : Élaborer, en lien avec les principales directions concernées par la politique de la ville, les jeunes et les populations en difficulté (DDCT, DJS, DASES), des conventions techniques, associant éventuellement des associations subventionnées par la Ville, qui précisent les modalités de leur collaboration avec la DPP dans les domaines d'activité des CDN. .... 75
- Recommandation 24** : Revoir la terminologie, les supports, la périodicité et les modalités de diffusion de la remontée d'informations pour répondre aux attentes des mairies d'arrondissement et des partenaires, tout en préservant la capacité d'analyse et de pilotage transversal de la direction, grâce à un suivi effectué par le futur « département des actions préventives et des publics vulnérables » et la « cellule rapport et synthèse » de l'OPTP. .... 76
- Recommandation 25** : Élaborer, de façon centralisée, un outil géo-localisé de traçabilité des rondes et d'enregistrement des interventions sur la base d'une nomenclature partagée par toutes les bases et permettant de simplifier la collecte et la remontée des données. .... 76
- Recommandation 26** : Élaborer, de façon centralisée mais en associant les agents et le public, de préférence avec l'aide d'un organisme extérieur spécialisé dans la médiation sociale, un référentiel d'activités de type « CITER » qui servira de base à l'établissement de la liste des items à renseigner, au titre du suivi centralisé de l'activité au plan qualitatif comme quantitatif. .... 77
- Recommandation 27** : Valoriser davantage l'activité de médiation des CDN, de façon quantitative et qualitative, tant au plan municipal que dans les bilans par arrondissement, en mettant en valeur toutes les actions qui contribuent à la création du « lien social ». .... 77
- Recommandation 28** : Pour chacune des bases CDN, identifier un réseau, un interlocuteur précis dans la structure de chaque partenaire (« correspondant CDN »), définir par écrit des méthodes de travail et désigner, au sein de la base elle-même, des « personnes ressources » pour chaque partenaire retenu. .... 78
- Recommandation 29** : Sur la base de rencontres préalables avec l'ensemble des principaux de collège de l'arrondissement et en concertation avec les mairies d'arrondissement, compléter les contrats de prévention et de sécurité d'arrondissement avec une fiche présentant les relations entre la ou les bases CDN et chacun des établissements en listant les types d'activités auxquels les CDN pourraient être associés. .... 80

**Recommandation 30 :** Ménager plusieurs fois par semaine, pour chaque agent, un temps disponible pour effectuer un « stage en réseau associatif » prioritairement dans les structures intervenant auprès des jeunes, afin d’y effectuer une initiation ou une mission visant au renforcement du lien social et fixer des objectifs en ce sens aux circonscriptions ; confier aux adjoints de chef de circonscription chargés des partenariats la responsabilité de définir des plans d’actions, en concertation avec les mairies d’arrondissement ; rédiger un rapport annuel spécifique sur ces activités. ... 81

**Recommandation 31 :** En raison de la très forte transversalité des questions à traiter, désigner, dans les mairies d’arrondissement concernées par les CDN, un interlocuteur unique pour animer et coordonner l’activité relative à la tranquillité publique, son suivi et les solutions à trouver à moyen et long terme. .... 83

## TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Comparaison des plans de formation initiale des CDN entre 2012 et 2016 ..	30
Tableau 2 : Plan de formation initial 2016 des CDN - Présentation analytique.....	30
Tableau 3 : Actions de formation continue programmées et réalisées en 2014 au profit des CDN et de leurs encadrants.....	32
Tableau 4 : Actions de formation continue programmées et réalisées en 2015 au profit des CDN et de leurs encadrants.....	32
Tableau 5 : Évolution des effectifs des bases de CDN sur la période 2013-2015 .....	34
Tableau 6 : Répartition par sexe et par grade des effectifs du corps des agents d'accueil et de surveillance, spécialité « médiation sociale ».....	35
Tableau 7 : Taux de stabilité des effectifs des bases de CDN sur la période 2013-2015 .	35
Tableau 8 : Nombre et répartition des agents « non stables » sur la période 2013-2015	36
Tableau 9 : Ancienneté des personnels dans le corps des agents d'accueil et de surveillance (tous grades confondus) .....	37
Graphique 1 : Répartition en pourcentage par tranches d'ancienneté des personnels du corps des agents d'accueil et de surveillance (tous grades confondus).....	37
Tableau 10 : Taux de gravité des absences des agents d'accueil et de surveillance affectés dans les bases de CDN par motif d'absence .....	38
Tableau 11 : Régime indemnitaire comparé des CDN et d'autres agents de catégorie C (2015).....	39
Tableau 12 : Régime indemnitaire des CDN détaillé par grade (2015).....	41
Tableau 13 : Partenaires des équipes de CDN cités par les six circonscriptions de la DPP .....	46
Tableau 14 : Caractéristiques sociales des arrondissements CDN et niveau de complexité .....	64
Tableau 15 : Niveau de complexité et d'encadrement.....	70

## PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire d'audit des missions et de la gestion des correspondants de nuit a été transmis le 17 mai 2016 à la Direction de la prévention et de la protection, à la Direction des ressources humaines, à la Direction de la démocratie, des citoyens et des territoires, à la Direction de la voirie et des déplacements et à la Direction des affaires scolaires.

La réponse au rapport provisoire de la Direction de la prévention et de la protection a été adressée par courrier le 5 juillet 2016

**MAIRIE DE PARIS**



Direction de la Prévention et de la Protection  
Le Directeur



Affaire suivie par : Chef du département prévention  
de la délinquance et assistance aux sans-abri

Paris, le 05 JUL. 2016

Note à : Directrice de l'Inspection Générale

A l'attention de : service des réalisations des missions

Objet : Commentaires sur le rapport provisoire « audit des missions et de la gestion des correspondants de nuit »

Le pré-rapport que vous avez bien voulu soumettre à ma relecture appelle les commentaires suivants de ma part :

D'une manière générale, j'adhère à ses analyses et conclusions et tiens à saluer la qualité du travail mené

Je partage notamment le constat formulé à plusieurs reprises, particulièrement dans la partie 2.3, de déficit du pilotage central du dispositif, et ce notamment depuis la réforme « DPP 2012 », ce qui n'a pas contribué à réguler un certain nombre de dysfonctionnements en matière d'harmonisation des pratiques et des méthodes de travail. Ce point me semble être un des axes structurants du rapport et rejoint en tout point l'analyse formulée dans le cadre de la réforme de la direction actuellement en cours. Dans ce contexte de création de la nouvelle Direction de la prévention, de la sécurité et de la protection, je précise que les 10 bases CDN continueront d'être rattachées aux circonscriptions territoriales mais que le pilotage transversal de l'action des CDN sera confié au futur département des actions préventives et des publics vulnérables. L'objectif est d'apporter un cadre général et une doctrine pleinement partagée permettant d'homogénéiser les actions des équipes et leur méthode, leur formation, les règles de modifications des territoires de maraude et d'intervention hors périmètre, leur ancrage partenarial, leurs modes de collaboration avec les autres acteurs parisiens en matière de jeunesse et de solidarité (...) ainsi que des outils tels que ceux liés au reporting, à la géolocalisation des équipes ou à la valorisation des actions, etc.

Les recommandations formulées rejoignent ainsi certaines de mes conclusions, introduisent de nouvelles propositions et me permettront de former une feuille de route du futur bureau des accompagnements et de la médiation.

Je souhaite néanmoins formuler les réserves suivantes :

DPP - 1, Place Baudoyer - 75004 PARIS



Partie 1.3.2 : je précise que la DPP s'est effectivement peu impliquée dans le réseau des Villes correspondants de nuit car l'activité de cette association ne nous apparaît que peu pertinente et sans rapport réel avec le dispositif parisien. En effet, le dispositif parisien de médiateurs sociaux n'est pas comparable à ceux mis en place dans les autres villes adhérentes tant en termes de dimensionnement (150 CDN à Paris contre 2 à une 10aine de médiateurs sociaux dans les villes adhérentes du réseau) que de choix de portage (régie interne avec recrutement de fonctionnaires pour Paris ; régie externe avec associations prestataires dans la très grande majorité des autres villes) et n'est donc pas confronté aux mêmes échelles et problématiques.

J'ajoute que je porte un regard critique sur la qualité des échanges et de la production du réseau. A ce titre, en plein accord avec l'adjointe à la Maire chargée de la prévention, de la sécurité, de l'intégration et de la politique de la Ville, la DPP a mis fin à son adhésion au Réseau des villes CDN en 2016.

Recommandations 8 et 9 : réviser les périmètres selon des critères objectifs tels que le classement en politique de la Ville et en fonction des indicateurs sociaux (démographie, revenu médians, etc.) et intégrer les nouvelles zones sensibles me semble tout à fait pertinent. Cela impliquera néanmoins un travail de pédagogie auprès des mairies d'arrondissement concernées, ces dernières ne souhaitant généralement pas retirer les équipes des quartiers où elles sont déjà implantées.

A cet égard, il m'aurait semblé pertinent que soit proposés de nouveaux modes de maraudes moins ancrées à un territoire fixe, avec, par exemple, l'action d'une même équipe sur différents territoires en fonction des jours de la semaine ou de la saison et de la présence des parisiens sur les territoires concernés. Par ex :

- fort besoin le mercredi après-midi sur certaines zones a contrario peu fréquentées en soirée ou l'inverse...
- besoin de maraudes saisonnières sur des secteurs à forte fréquentation estivale (ex : Champ de Mars ?

Recommandation 11 : comme déjà stipulé dans le guide pratique CDN, cette possibilité de sortir du territoire de maraude en fonction des demandes des riverains et selon les événements est déjà mise en œuvre.

Recommandation 15 et 16 : faute de postes budgétaires suffisants, la DPP n'est pas en capacité de dédier au seul encadrement des médiateurs sociaux des agents TTPS de catégorie B : ces cadres B sont polyvalents et encadrent des équipes mixtes d'agents d'accueil et de surveillance issus de la spécialité « accueil et surveillance » et de celle « médiation sociale ». Pour les mêmes raisons, il n'est actuellement pas possible de positionner un agent TTPS en tant que chef de base CDN. Toutefois, le renforcement de l'encadrement, et notamment en TSAM, prévu dans le cadre de la création de la DPSP, devrait permettre un suivi plus attentif de l'activité des CDN au niveau local.

Recommandation 24, 26 et 27 : une réforme du reporting (contenu, présentation et diffusion) est actuellement en cours et sera mise en œuvre dans le cadre de l'installation du pilotage transversal des équipes CDN. Recensant l'ensemble des indicateurs jugés pertinents par les agents de terrain, l'encadrement et les partenaires extérieurs, elle permettra d'uniformiser le contenu mais également d'améliorer le rendu-compte, de l'automatiser, et de valoriser le travail des équipes.

Les autres recommandations n'appellent pas de remarques particulières de ma part.

Telles sont les remarques que je souhaitais porter à votre connaissance. Espérant qu'elles seront utiles pour la finalisation de votre rapport, je me tiens à votre disposition pour toute demande complémentaire.

La réponse au rapport provisoire de la Direction des ressources humaines a été adressée par courrier le 8 juillet 2016.

**MAIRIE DE PARIS**  **Direction des Ressources Humaines**  
Sous-direction des carrières  
Bureau des carrières spécialisées

Affaire suivie par : adjoint à la cheffe du bureau

Paris, Le 08 JUL. 2016

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Audit des missions et de la gestion des correspondants de nuit  
(rapport provisoire - recommandations 14 à 22)

Vos réf. : Votre courrier du 17 mai 2016 avec le rapport provisoire en PJ.

**Résumé : Réponse de la DRH sur les recommandations allant du n°14 au n°22 mentionnées dans le rapport provisoire portant sur les missions et la gestion des correspondants de nuit.**

Votre courrier en date du 17 mai 2016 demande à la DRH de bien vouloir transmettre nos observations et avis sur les recommandations n°14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 et 22 présentes dans le rapport provisoire.

La recommandation 14 suggère d'imposer une qualification professionnelle de niveau V dans la spécialité de médiation pour l'accès au concours externe d'AASP.  
Cette recommandation paraît souhaitable si les risques identifiés ci-après sont préalablement levés.  
La première difficulté concerne les possibilités de recrutement. Le diplôme de niveau V recensé pour la catégorie C dans le domaine de la médiation est le CAP « agent de prévention et de médiation ». Peu d'établissements offrent ce parcours de formation et le nombre de diplômés est restreint, limitant de fait les possibilités de recrutement. Le risque est d'avoir un concours déficitaire.  
La seconde difficulté est la modification du statut du corps et des arrêtés de la CEACAP.

La recommandation 15 propose la création d'une spécialité « médiation-sociale » dans le corps des TTPS.

Cette proposition va à l'encontre de l'évolution souhaitée, au sein des administrations parisiennes, de développer la mobilité professionnelle. Il importe de spécifier que les spécialités freinent les mobilités. Pour le corps des TTPS, nous constatons que les 2 spécialités existantes créent des rigidités, tant dans les parcours professionnels des agents que dans l'adaptation des besoins au service.  
Le besoin de formation initiale, point évoqué dans le rapport, doit être déconnecté de la création d'une spécialité.

Dans le cas de la création d'une nouvelle spécialité dans le corps des TTPS, le recrutement devra s'effectuer auprès de candidats possédants des BAC professionnels de type « services de proximité et vie locale ». Je renouvelle les mêmes réserves que pour les AASP sur les difficultés de recrutement. Je ne suis donc pas favorable à la création d'une nouvelle spécialité.

La recommandation 16 invite à adapter le niveau de management des bases en fonction de leur complexité. Je souscris à cette proposition, sans valider pour autant le principe de la création d'une spécialité sur les TTPS ou d'un emploi fonctionnel spécifique à la médiation, pour les mêmes raisons que celles évoquées dans la proposition 14. Si une différenciation devait s'effectuer en fonction de la complexité des bases, le régime indemnitaire paraît une solution à investiguer.

2 rue de Lobau - 75004 PARIS

Je suis également favorable à la mise en place d'une formation préalable à l'accès aux postes, et au changement de base en cas de promotion interne. Cette dernière règle est déjà en vigueur et doit rester un principe de gestion. Il paraît néanmoins souhaitable de conserver une possibilité de déroger à ce principe pour permettre l'adaptation du service public à des situations spécifiques. L'obligation de justifier toute dérogation pourrait être demandée à la direction.

La recommandation 17 propose de limiter les recrutements des agents d'accueil et surveillance en médiation sociale (AAS) aux titulaires du BAFA avec des membres du jury qui disposeront de compétences techniques extérieures spécialisées dans ce domaine.

Nous recrutons actuellement les AAS sans concours en échelle 3. Les modalités de recrutement sont fixées par délibération. Les critères actuels de sélection<sup>1</sup> paraissent insuffisants pour permettre un recrutement de professionnels spécialisés en médiation. Ils correspondent cependant à un recrutement en pied de corps. La proposition d'un jury disposant de compétences validées en médiation est pertinente. Elle permettra une meilleure sélection des candidats sans pour autant supprimer le recrutement des agents sortant de contrat aidé.

S'agissant de l'exigence du BAFA, cette proposition est intéressante mais ne peut s'appliquer au recrutement au pied de corps, par définition sans diplôme. Le recrutement serait alors limité au concours (E4) où le BAFA pourrait être exigé par modification statutaire. Il convient cependant de faire valider le principe de ne plus recruter sur le premier grade car cette disposition oblitérera l'accès au corps pour les agents sortant d'un contrat aidé.

Les recommandations 18 à 22 portent sur les formations initiales et continues. Je tiens à rappeler que le bureau de la formation de la DRH prend en charge les formations à caractère transverse, qui concernent plusieurs directions. La définition des plans de formations spécifiques, initiales ou continues, relève des directions d'affectation des agents. Ces formations s'inscrivent dans le cadre du plan annuel.

La recommandation 18 préconise la préparation au CAP « agent de prévention et de médiation » avec une éventualité de présentation au diplôme. Cette action pourrait être financée par la direction sur ses crédits délégués, car il s'agit d'un besoin pour la DPSP.

L'envoi d'agents en stage chez des partenaires associatifs pourrait être mis en œuvre, si aucune restriction juridique ne contrevient à cette proposition. Cette mesure résulte toutefois de la direction d'emploi.

Concernant le retour d'expérience en atelier, il pourrait être organisé par le bureau de la formation de la DRH ou par la direction. Les modalités d'inscription et de participation à ces ateliers doivent dépendre des attendus et des modalités de mise en place qui seront à définir précisément.

Le plan de mise à niveau des compétences des agents actuellement en poste, recommandation n°19 du rapport provisoire, relève du plan de formation annuel de la direction qui est établi sur la base de l'entretien professionnel annuel des agents. Les groupes de paroles transversaux, pour leur part, devraient être organisés par la DPSP, avec si besoin l'appui du bureau de la formation.

La recommandation 20 propose la mise en place d'un tableau des compétences par base CDN permettant d'élaborer le plan de formation et de définir les recrutements ultérieurs. Cette proposition recueille également mon assentiment. Sa mise en œuvre reste, cependant, du ressort de la DPSP.

La recommandation 21 préconise pour les encadrants la mise en place d'un plan de remise à niveau, en deux ans, pour tous les agents issus de la promotion interne. Je tiens à porter à votre connaissance qu'à compter de septembre 2016, tous les agents nouvellement chargés de fonctions d'encadrement se verront proposer un parcours de formation, échelonné sur plusieurs mois, leur permettant de bien manager leurs équipes. Votre proposition est donc conforme aux orientations de la DRH et recueille mon acceptation. Pour suivre cette recommandation, la DRH et la direction pourront prévoir des

<sup>1</sup> Présélection des candidats sur dossier, mises en situation professionnelle, entretien et rédaction de 10 à 15 lignes.

formations spécifiques à inscrire au plan de formation. Le délai de mise en œuvre dépendra du nombre d'agents et des modules à prévoir.

Concernant la recommandation 22, dernière recommandation pour laquelle vous m'interrogez, ma position sur la formation permanente et la formation à la prise de poste est la même pour les encadrants que pour les autres agents. Sur votre proposition de coaching de groupe, elle s'apparente à votre recommandation n°18 proposant des ateliers de retour sur expérience. J'apporte donc la même réponse à savoir que ces coachings pourraient être organisés par le bureau de la formation de la DRH ou par la direction. Les modalités d'inscription et de participation doivent dépendre des attendus et des modalités de mise en place qui seront à définir préalablement.

Je reste à votre disposition, ainsi que mes collaborateurs-trices, pour toute question ou échange que vous souhaiteriez aborder sur cette saisine.

Le directeur des ressources humaines

La réponse au rapport provisoire de la Direction de la démocratie, des citoyens et des territoires a été adressée par courrier le 23 juin 2016.

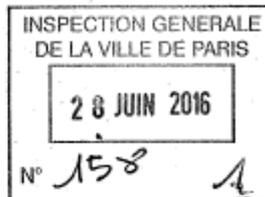
**MAIRIE DE PARIS**



Direction de la Démocratie, des Citoyens et des Territoires

SOUS DIRECTION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE  
ET DE L'ACTION CITOYENNE  
Bureau de la vie associative

Paris, Le 23 JUIN 2016



**NOTE** à l'attention de : Madame la Direction de l'Inspection Générale

**Objet :** Rapport provisoire d'audit des missions et de la gestion des correspondants de nuit

Vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire d'audit des missions et de la gestion des correspondants de nuit et solliciter mes observations sur les constats qu'il porte ainsi que mes avis sur les recommandations faites.

**Sur les constats,**

Dans la comparaison des périmètres de la politique de la ville avec ceux des correspondants de nuit (CDN), il est noté une cohérence entre ces périmètres, cette analyse ne peut être que partagée.

Dans l'analyse de la formation initiale des CDN (Tableau 1), est présente une ligne : présentation DPVI/DVD. Il est à noter que depuis 2016 la participation de la direction à la formation des CDN a évolué. Elle dure 1h30 et inclut une présentation de l'ensemble des services de la DDCT présents dans les arrondissements et est faite par un membre du pôle politique de la ville en binôme avec un membre d'une direction générale des services de mairie d'arrondissement. Cette formation est plus large que précédemment car elle porte tout à la fois sur la Politique de la ville, les Mairies d'arrondissement, les maisons des associations ainsi que les démarches de participation citoyenne localisées (Conseils de Quartier, Budget participatif,...). Ces formations ont été assurées les 8 et 30 mars 2016. Cette évolution va dans le sens d'une meilleure connaissance des ressources des territoires et donc des partenariats possibles, tels que préconisés dans le rapport.

Les rapports entre les CDN avec les Equipes de Développement Local de la politique (EDL) de la ville tels que évoqués dans le rapport n'amènent pas de remarques de ma part.

**Sur les recommandations du rapport,**

**Recommandation 8 :** classer les arrondissements par niveau de complexité, fondé sur des critères sociaux et revoir la répartition et les périmètres des bases (DPP) sur les territoires.

**AVIS:** La cohérence des territoires relevant de la politique de la ville avec l'implantation des CDN qui est indiquée comme existante dans le rapport et devra être conservée. Lors de la réflexion qui doit se faire sur l'implantation des bases de la DPP, une vigilance particulière devra exister avec l'apport des cinq nouveaux critères qui seraient ajoutés (nombre de jeunes, niveau de revenu médian, importance du logement social, nombre de familles monoparentales avec enfants, et proportion de résidents de nationalité

4, rue Lobau - 75196 PARIS RP



étrangère) afin qu'ils ne remettent pas en cause la cohérence existante avec les territoires de la politique de la ville.

**Recommandation 23** : Elaborer, en lien avec les principales directions concernées par la politique de la ville, les jeunes et les populations en difficulté (DDCT, DJS, DASES), des conventions techniques, associant éventuellement des associations subventionnées par la ville, qui précisent les modalités de leur collaboration avec la DPP dans le domaine d'activité des CDN.

AVIS - Nous ne pouvons que nous associer au souhait du rapport dans ce domaine qui est en cohérence avec le contrat de ville. La contractualisation entre la DPP et la DDCT est déjà en cours sur la base du contrat Parisien de prévention et de sécurité (CPPS) et se poursuivra avec les contrats de prévention et de sécurité d'arrondissement (CPSA).

**Recommandation 30** : Ménager plusieurs fois par semaine, pour chaque agent, un temps disponible pour effectuer un « stage en réseau associatif » prioritairement dans les structures intervenant auprès des jeunes, afin d'y effectuer une initiation ou une mission visant au renforcement du lien social et fixer des objectifs en ce sens aux circonscriptions ; confier aux adjoints de chef de circonscription chargés des partenariats la responsabilité de définir les plans d'action, en concertation avec les mairies d'arrondissement ; rédiger un rapport annuel spécifique sur ces activités.

AVIS - Les dispositifs évoqués tels que les adultes relais ou les associations et structures de quartier des territoires politique de la ville peuvent être un appui important pour la formation des CDN. Il faudra cependant veiller à ce que les contacts et le choix de ces structures ou dispositifs se fasse en lien avec les EDL qui travaillent avec eux quotidiennement.

**Recommandation 31** : En raison de la très forte transversalité des questions à traiter, désigner, dans les mairies d'arrondissement concernées par les CDN, un interlocuteur unique pour animer et coordonner l'activité relative à la tranquillité publique, son suivi et les solutions à trouver à moyen et long terme.

AVIS - La création d'un coordinateur tranquillité publique est une proposition qui est pertinente. Nous souhaitons être grandement associé à la réflexion et à la mise en place de ce dispositif, tant sur ses prérogatives, son positionnement que sur son lien avec les mairies d'arrondissement.

*Rien au niveau*

Le directeur Général de la Démocratie, des  
Citoyens et des Territoires  
Délégué à la Politique de la Ville et à  
l'Intégration

La réponse au rapport provisoire de la Direction de la Voirie et des Déplacements a été adressée par courrier le 16 juin 2016.

	Direction de la Voirie et des Déplacements Mission Contrôle de Gestion
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                 INSPECTION GENERALE                  DE LA VILLE DE PARIS  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">                     15 JUIN 2016                 </div>                  N° 155             </div>	<p>N/Ref: Rapport provisoire n° 15-34</p> <p>Affaire suivie par : chef de la mission contrôle de gestion</p> <p>Paris, le 16 JUIN 2016</p> <p><u>Note à l'attention de</u> Directrice Générale de l'Inspection Générale</p> <p>Objet : Éléments de réponses au rapport provisoire « Audit des missions et de la gestion des Correspondants De Nuits ».</p>
<p>Par note en date du 17 mai dernier, vous avez bien voulu m'adresser, à titre confidentiel, le rapport provisoire d'audit des missions et de la gestion des correspondants de nuits. Ce rapport appelle la réaction suivante.</p>	
<p><u>Recommandation 5 : Dispositif de suivi des signalements à intégrer dans l'application « Dans Ma Rue » :</u></p>	
<p>La DVD n'a pas d'observations à formuler sur cette proposition.</p> <p>Je précise toutefois que si la DVD est avec les autres directions de l'espace public, destinataire d'une partie des signalements Dans Ma Rue, elle n'en assure pas ni la maîtrise d'ouvrage ni la maîtrise d'œuvre.</p> <p>La veille technique (signalement aux services techniques sur des dysfonctionnements en matière de voirie, d'éclairage, de propreté,...), mission des CDN, devrait cependant être intégrée dans l'application DMR et ainsi être exploitée par nos services.</p>	
<p>Tels sont les éléments sur lesquels je souhaitais appeler votre attention.</p>	
<p>Le Directeur de la Voirie et des Déplacements</p>	
<p>121 Avenue de France - 75013 Paris</p>	

La réponse au rapport provisoire de la Direction des affaires scolaires a été adressée par courrier le 11 juillet 2016.



N/Réf : n° 278

Paris, le 11 JUIL. 2016

Note à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Rapport provisoire d'étude sur la gestion des correspondants de nuit

Nature de la sollicitation du destinataire in fine de la note :

Note d'analyse avant rapport définitif

**Résumé :** rapport provisoire d'étude sur les correspondants de nuit.  
La présente réponse évoque les solutions apportées par les différents acteurs.

Par note en date du 17 mai 2016, vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire d'étude sur la gestion des correspondants de nuit établi par l'inspection générale.

Après lecture attentive du point 4.3.2.1, de la recommandation 29 et après avoir pris l'attache de deux circonscriptions de la DPP, il apparaît que des liens étroits existent déjà avec les collèges en prise avec des rixes entre les collégiens des 18 et 19<sup>èmes</sup> avec des rendez-vous hebdomadaires organisés par le commissariat et que pour les autres arrondissements, les mairies pilotent des rencontres régulières avec les différents services déconcentrés DASES, DASCO...

Ces politiques sont menées semble-t-il à un niveau local qui permet d'adapter au mieux les interventions aux besoins.

Le rapport évoque des contacts avec l'ensemble des principaux : à toutes fins utiles, je vous donne les coordonnées du DASEN :

Directrice des affaires scolaires

Adresse postale : 3, rue de l'Arsenal - 75181 PARIS CEDEX 04  
Bureaux : 8-10 avenue Ledru Rollin 75012 PARIS

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Exemples d'autres collectivités disposant de CDN ou de médiateurs sociaux

Annexe 4 : Exemple de main courante

Annexe 5 : Exemple d'un compte rendu de veille technique

Annexe 6 : Exemple de synthèse mensuelle

Annexe 7 : Fiche métier d'agent de prévention et de médiation du centre national de la fonction publique territoriale

Annexe 8 : Synthèse des observations et souhaits des mairies d'arrondissement

Annexe 9 : Charte de référence de la médiation sociale

Annexe 10 : Certificats et diplômes de médiation sociale

Annexe 11 : Associations employant des adultes relais subventionnées par la Ville

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*