Pourquoi et comment engager un travailleur social de proximité ?

Un guide à l'intention des communes

Menée par
Christine Panchaud
(Consultante indépendante)

Avec la collaboration de
Kim Carrasco
(Rel'ier - Fondation le Relais)

CHRISTINE PANCHAUD
ANALYSE POLITIQUE ET SOCIALE
EDUCATION SANTE SOCIAL

Lausanne Région

RELAIS

Projet financé par : La commission Prévention et dépendances de Lausanne Région.

Remerciements : A toutes les personnes qui ont accepté de donner de leur temps pour répondre à nos questions et nous faire part de leur expérience.

Citation proposée : Panchaud, C. (2017). *Pourquoi et comment engager un travailleur social de proximité ? : un guide à l'intention des communes.* Morges : Fondation Le Relais.

Date d'édition : Mai 2017

Pour faciliter la lecture du document, le masculin sera utilisé comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

ACRONYMES 3
PRÉAMBULE 4
POURQUOI UN GUIDE A L'INTENTION DES COMMUNES ? 4
PUBLIC CIBLE ET OBJECTIF DU GUIDE 4
METHODOLOGIE D'ELABORATION DU GUIDE 4
STRUCTURE DU GUIDE 5
AIDES PRATIQUES POUR L'UTILISATION DU GUIDE 5
ARGUMENTAIRE EN FAVEUR DU TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE 6
PARTIE I CADRE DE REFERENCE 8
1. BESOINS SPECIFIQUES DE LA JEUNESSE ET ANALYSE DE SITUATION 9
1.1 COMPRENDRE LES BESOINS SPECIFIQUES DE LA JEUNESSE 9
1.2 L'«OCCUPATION» DE L'ESPACE PUBLIC 9
1.3 L'INTEGRATION DES JEUNES 10
1.4 COMPLEXITE DES PREOCCUPATIONS, DES ATTENTES ET DES BESOINS 11
2. PRINCIPES FONDAMENTAUX DU TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE 12
2.1 TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE : ENTRE CONVERGENCE ET DIVERSITE 12
2.2 PRINCIPES D'ACTIONS CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE 12
2.3 SPECIFICITES DU TRAVAIL D'ANIMATEUR SOCIO-CULTUREL ET DE DELEGUE JEUNESSE 13
2.4 VALEURS ET ETHIQUE DU TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE 14
2.5 OUTILS ET APPROCHES DU TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE 14
3. BASES D'UNE POLITIQUE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE 16
3.1 CADRE FEDERAL 16
3.2 CADRE CANTONAL 17
3.3 CADRE COMMUNAL 18
4. VISION ET OBJECTIFS 19
4.1 VISION : UN DISPOSITIF POUR SOUTENIR LES JEUNES 19
4.2 OBJECTIFS : DIFFERENCIER LES DIMENSIONS DE LA SITUATION 20
4.3 MISSION DU DISPOSITIF DE TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE 21
5. CAHIER DES CHARGES ET PROFIL DU TSP 22
5.1 DEFINITION DU POSTE 22
5.2 ACTIVITES DU TSP 23
5.3 TRAVAIL EN RESEAU ET AVEC LE RESEAU, COORDINATION 25
5.4 PROFIL DU TSP 26
6. CADRE INSTITUTIONNEL ET CONDITIONS DE TRAVAIL 28
6.1 RATTACHEMENT HIERARCHIQUE, ENCADREMENT ET REFERENCE 'METIER' 28
6.2 ANCRAGE COMMUNAL ET DANS LE RESEAU 29
6.3 COMMUNICATION 31
6.4 POURCENTAGE DE TRAVAIL, HORAIRES ET GESTION DU TEMPS 32
6.5 LIEU DE TRAVAIL 32
7. MONITORAGE 34
8. COUTS 35
8.1 DUREE DE L'ENGAGEMENT FINANCIER 35
8.2 COUTS SALARIAUX 35
8.3 COUTS D'ENCADREMENT 36
8.4 AUTRES COUTS 36

PARTIE II METHODE ET OUTILS **37**

1. PROCESSUS DE TRAVAIL **39**

2. ANALYSER LA SITUATION **41**

2.1 ORGANES ADMINISTRATIFS ET DECISIONNELS CONCERNANT LA JEUNESSE 42
2.2 CADRES POLITIQUES ET LEGISLATIFS 43
2.3 ACTIVITES ET PRESTATIONS A L'INTENTION DE LA JEUNESSE 44
2.4 ACTEURS DU DOMAINE DE LA JEUNESSE 45
2.5 COORDINATION ET TRAVAIL EN RESEAU 46
2.6 COMMUNICATION 47
2.7 PROBLEMATIQUES OBSERVEES 48
2.8 PREOCCUPATIONS, ATTENTES ET BESOINS 49
2.9 SYNTHESE DE L'ANALYSE DE SITUATION 50
2.10 ADEQUATION D'UN DISPOSITIF TSP 51

3. DEVELOPPER UN DISPOSITIF DE TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE ET ENGAGER UN TSP **52**

3.1 VISION ET OBJECTIFS DE LA COMMUNE EN MATIERE DE POLITIQUE JEUNESSE 53
3.2 MISSION DU TSP ET PUBLIC CIBLE 54
3.3 ACTIVITES DU TSP 55
3.4 PROFIL DU TSP 56
3.5 CANEVAS DE DESCRIPTIF DE POSTE 58
3.6 ORGANISATION DU TRAVAIL 60
3.7 ANCRAGE COMMUNAL ET DANS LE RESEAU 61
3.8 DONNEES NECESSAIRES AU MONITORAGE 62
3.9 COUTS A PREVOIR 63
3.10 PLANIFICATION 64

4. AIDE-MEMOIRE POUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS **65**

ANNEXES **67**

ANNEXE 1 – VUE D'ENSEMBLE DES DISPOSITIFS EXISTANTS DANS LE CANTON DE VAUD 67
ANNEXE 2 – SOURCES D'INFORMATIONS 70
ENTRETIENS 70
DOCUMENTS COMMUNAUX 71
RAPPORTS, EVALUATIONS, ETUDES ET AUTRES DOCUMENTS CONSULTES 72
ANNEXE 3 – EXEMPLES DE CAHIERS DES CHARGES, DESCRIPTIFS DE POSTE ET DE FONCTION 74

Acronymes

AACTS	Addiction, action communautaire et travail social
AEMO	Action éducative en milieu ouvert
BIO	Bilan, information et orientation
CFEJ	Commission fédérale pour l'enfance et la jeunesse
CSR	Centre social régional
CVAJ	Centre vaudois d'aide à la jeunesse
EESP	Ecole d'études sociales et pédagogiques
EP	Espace Prévention
EPT	Equivalent plein temps
FASe	Fondation genevoise pour l'animation socio-culturelle
FORJAD	Formation pour jeunes adultes en difficulté
GLAJ	Groupement de liaison des activités de jeunesse
HES	Haute école spécialisée
LEEJ	Loi sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse
LSAJ	Loi sur le soutien aux activités de la jeunesse
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
RI	Revenu d'insertion
SEMO	Semestre de motivation
SPJ	Service de protection de la jeunesse
TSP	Travailleur social de proximité
TSHM	Travailleur social hors murs

PRÉAMBULE

Pourquoi un guide à l'intention des communes ?

Les dispositifs de travail social de proximité, ou travail social hors murs (TSHM), mis en place par les communes vaudoises ces vingt dernières années présentent une grande variabilité en termes de population cible, de mission et de cahier des charges, de rattachement structurel, ainsi que de conditions de travail (Prats et Chinet 2005, voir également l'annexe 1). Rel'ier est de plus en plus souvent interpellé par les communes pour les aider à définir ces aspects-là[1].

Face à ces constats, la commission Prévention et dépendances de Lausanne Région a mandaté Rel'ier pour mener une recherche visant à élaborer un guide à l'intention des communes pour la mise en place d'un dispositif de type travail social de proximité.

Public cible et objectif du guide

Le guide a été conçu pour les communes de la région lausannoise désireuses de mettre sur pied ou d'optimiser un dispositif de travail social de proximité. Il peut toutefois être utile aux autres collectivités ou organisations vaudoises.

Le contexte vaudois a ceci de particulier que la plupart des travailleurs sociaux de proximité (TSP) sont engagés par les communes. Dans d'autres cantons romands, les travailleurs sociaux de proximité dépendent généralement d'organisations spécialisées, par exemple l'association REPER – promotion de la santé et prévention (Fribourg) ou la FASe – Fondation genevoise pour l'animation socio-culturelle (Genève).

L'objectif de ce guide est de proposer aux autorités communales des critères pertinents et une démarche structurée, fondée sur des concepts clairs et établis sur la base de pratiques éprouvées ailleurs dans le canton. Ce guide doit ainsi faciliter la prise de décision en matière de travail social de proximité. Il fournit également des arguments politiques en faveur d'un soutien à la jeunesse.

Méthodologie d'élaboration du guide

Ce guide a été développé sur la base de l'analyse des réalités du terrain dans certaines communes vaudoises. Une vingtaine d'entretiens semi-structurés ont ainsi été réalisés dans le courant du printemps et de l'été 2016 auprès d'une dizaine de communes vaudoises, de tailles différentes, situées dans différentes régions du canton et ayant une expérience plus ou moins longue du travail social de proximité[2]. Nous avons rencontré :

- des élus communaux en charge du dicastère dont dépend le travail social de proximité ;
- des chefs de service qui ont un ou des travailleurs sociaux de proximité sous leur responsabilité ;
- quelques TSP en poste.

Ces entretiens ont permis d'aborder de façon très concrète les situations dans la dizaine de communes sélectionnées : difficultés rencontrées, conditions de réussite, obstacles à éviter, solutions mises en place et interrogations qui demeurent.

[1] Rel'ier, structure de la Fondation Le Relais, participe au renforcement du réseau des professionnels intervenant dans le champ des addictions. Rel'ier coordonne la plateforme vaudoise des TSP : http://relier.relais.ch/TSP

[2] Voir l'annexe 2 pour la liste complète des personnes rencontrées

Ces informations ont été complétées par une analyse documentaire de préavis communaux, d'évaluations déjà réalisées dans le canton de Vaud sur le sujet et d'autres documents de référence présentant des démarches de travail social de proximité[3]. Le guide a ainsi pu être construit sur la base des expériences réalisées dans diverses communes du canton.

Structure du guide

Le guide est constitué de deux parties principales. La première constitue un **cadre de référence** qui présente les aspects conceptuels essentiels et les principes fondamentaux du travail social de proximité, ainsi que les formats qu'il peut prendre dans les différents contextes étudiés. Sur la base des dispositifs mis en place par différentes communes, tant urbaines que rurales, le cadre de référence dégage les dénominateurs communs existants. Il doit permettre aux communes de s'orienter et d'avoir une vision claire des enjeux et des conditions de réalisation d'une telle approche, notamment dans le cadre d'une politique communale de soutien à la jeunesse.

La deuxième partie, **Méthode et outils**, vise à opérationnaliser les concepts présentés. Cette partie est composée de deux outils d'aide à la décision détaillés en différentes feuilles de travail :

1. Un premier outil pour la réalisation d'une **analyse de situation** tenant compte des besoins et de la taille de la commune. Une mise en regard avec le cadre de référence permet d'évaluer l'adéquation de l'engagement d'un TSP. Cet outil permet également aux communes de donner plus de visibilité à ce qu'elles ont déjà entrepris en matière de soutien à la jeunesse, de mettre en évidence les ressources déjà mobilisées ou qu'il est possible de mobiliser (institutionnelles, associatives, communautaires).
2. Un deuxième outil pour guider le **développement d'un dispositif de travail social de proximité et l'engagement d'un TSP**. L'objectif de cet outil est de contribuer à la définition d'objectifs réalistes, de concevoir l'articulation avec les offres et la dynamique sociale déjà existantes, de prévoir une insertion institutionnelle optimale dans un environnement professionnel adapté et de définir un profil de poste et un cahier des charges pertinents.

Un **aide-mémoire** est proposé en fin de guide pour permettre aux communes d'évaluer dans quelle mesure les bonnes pratiques décrites et les recommandations proposées dans le guide ont pu être prises en compte pour les différents aspects du dispositif élaboré par la commune.

Aides pratiques pour l'utilisation du guide

Au vu de la grande hétérogénéité des dispositifs de travail social de proximité dans le canton de Vaud, la réalisation de ce guide a impliqué un important travail de clarification et d'explicitation des concepts et des termes utilisés afin de dégager un langage commun et d'assurer une bonne compréhension pour tous. Afin de faciliter la compréhension et l'utilisation des résultats et des outils, des fiches brèves et pratiques, portant sur différents éléments-clés du guide seront conceptualisées et transmises aux communes ultérieurement. Des renseignements à ce sujet peuvent être obtenus auprès de Rel'ier[4].

[3] L'annexe 2 présente un aperçu complet des sources utilisées (entretiens avec les communes, littérature grise et références théoriques) pour la préparation de ce guide.
[4] http://relier.relais.ch/tsp

ARGUMENTAIRE EN FAVEUR DU TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE

Les projets et dispositifs de travail social de proximité mis en place dans les communes, les évaluations et les analyses menées entre autre par l'EESP montrent que le travail social de proximité est une approche sociale qui a fait ses preuves. Soutenu et encadré adéquatement, avec des attentes réalistes, ce dispositif amène une plus-value certaine pour une commune ou une région (Entretiens avec les communes ; Prats et Tharin 2015 ; Rel'ier 2016).

Mener une réflexion sur le travail social de proximité comporte une première plus-value essentielle pour la commune : la démarche permet aux autorités de clarifier leur position par rapport à la jeunesse, d'être proactives dans ce domaine et d'être prêtes à répondre lorsque des questions leur sont posées. Du soutien et des ressources sont à la disposition des communes pour faciliter cette démarche. Elles peuvent faire appel au délégué cantonal à l'enfance et à la jeunesse (Service de protection de la jeunesse), au programme *jaiunprojet.ch* (Centre Vaudois d'Aide à la Jeunesse) et à Rel'ier (Fondation Le Relais).

Au-delà de cette première plus-value, un dispositif de travail social de proximité permet de :

1. ***Compléter des prestations déjà en place à l'intention de la jeunesse***, qu'elles soient fournies par des acteurs publics ou privés. Des prestations d'aide sociale ou de loisirs et d'animation destinées aux jeunes existent déjà dans la plupart des communes. Un TSP permet de compléter l'offre à destination des jeunes, par son intervention dans l'espace public et sa disponibilité à se mettre à l'écoute des besoins qui y émergent.
2. ***Aller à la rencontre des jeunes là où ils se trouvent et assurer une présence sur le terrain.*** Le TSP, par sa mobilité et sa présence dans l'espace public, permet de couvrir des quartiers et des espaces, avec les jeunes qui les fréquentent, qui sont hors de portée des prestations ancrées dans un lieu précis.
3. ***Tenir compte de la diversité et de l'aspect évolutif des besoins d'une jeunesse hétérogène.*** Suffisamment ouvert et flexible, bien intégré dans un réseau plus large, le travail social de proximité permet de réagir aux situations particulières qui émergent sur le terrain.
4. ***Disposer d'une connaissance approfondie du terrain***. Le statut particulier du TSP et sa manière de travailler, les liens tissés et la confiance bâtie dans la durée avec les jeunes et l'ensemble du réseau font du TSP une source de connaissance fine et en temps réel du terrain qu'il peut partager avec les autorités et les autres acteurs du domaine de la jeunesse. Une meilleure connaissance du terrain permet de développer des réponses plus adaptées, de favoriser des synergies, voire d'éviter des doublons ou de redéfinir certaines prestations.
5. ***Construire et restaurer les liens sociaux***. Les expériences réalisées dans les communes ont démontré l'adéquation du dispositif de travail social de proximité en termes de construction et de restauration des liens sociaux, quelle que soit la taille des communes concernées. Les nombreux suivis individuels réalisés par les TSP et leur succès dans le processus d'intégration sociale démontrent toute l'importance de cette démarche.

6. ***Toucher également les jeunes plus difficiles à joindre et/ou les plus vulnérables***. La présence dans l'espace public et l'aspect non institutionnel, flexible et non contraignant du travail social de proximité permet au TSP de s'approcher de jeunes qui ont coupé les ponts avec les institutions et le monde des adultes (parents, enseignants, services sociaux). Plusieurs communes constatent l'effet positif d'abaissement du seuil d'accès aux prestations existantes ainsi que la mise en place de prestations mieux adaptées aux plus vulnérables, et par là même, l'élargissement du cercle des bénéficiaires. Des prestations d'écoute et de conseil à bas seuil menées par les TSP permettent en outre d'accéder à des jeunes qui ne sont pas particulièrement présents dans l'espace public, notamment les jeunes filles.
7. ***Proposer une vision positive de la jeunesse*** en la considérant comme une ressource plutôt que comme un problème ou un groupe à contenir. L'intervention des TSP peut favoriser l'accès aux projets participatifs, aux offres de loisirs et aux services socio-sanitaires, y compris pour les plus vulnérables. Participer à ce genre d'activités est non seulement un droit pour ces jeunes, mais c'est aussi l'occasion pour le TSP et les jeunes de faire connaissance, de commencer à tisser ou retisser des liens et d'ouvrir la porte à une meilleure intégration.
8. ***Exercer un effet collatéral positif sur les incivilités***. Même si cet aspect n'est pas au centre de sa mission, l'approche éducative et respectueuse des TSP envers les jeunes, quelles que soient leurs difficultés, représente une autre manière, non répressive, de contribuer à encourager des comportements différents dans l'espace public.
9. ***Contribuer à la gestion des situations de crise.*** Même si le TSP n'intervient en général pas au moment même de la crise, il peut contribuer à sa gestion, grâce à une approche qui permet le travail sur le long terme avec les différents acteurs.

PARTIE I

CADRE DE REFERENCE

En matière de travail social de proximité, les communes ont en général les jeunes en point de mire. Les adultes très désinsérés et fragilisés, notamment en raison de problèmes d'addiction, peuvent aussi être soutenus par des démarches de travail social de proximité, mais ce sont alors plutôt des associations spécialisées qui proposent des prestations pour ce public adulte. Ce guide se concentrant sur les démarches communales, il y sera surtout fait référence aux jeunes, dans une approche préventive et réparatrice.

1. Besoins spécifiques de la jeunesse et analyse de situation

1.1 Comprendre les besoins spécifiques de la jeunesse

Il est important de prendre en considération les caractéristiques de cette période de la vie qui marque le passage de l'enfance à l'âge adulte : entre apprentissage et prise de risque, entre besoin de soutien (conseil/encadrement) et d'autonomisation, entre fragilité et besoin de tester sa force. Dans cette période de transition, les jeunes ont besoin, pour construire leur identité propre, de se mettre en opposition avec le monde des adultes, et de faire leurs propres expérimentations et prises de risques.

Ceci dit, au delà des points communs, la jeunesse est multiple et diverse ; chaque jeune a sa façon propre de vivre cette période de sa vie, en fonction de sa personnalité, de son environnement familial, de son lieu de vie, de son parcours antérieur, de ses ressources et de son appartenance à un groupe ou un autre. Toute démarche de soutien doit tenir compte de cette diversité.

1.2 L'«occupation» de l'espace public

La présence de jeunes dans l'espace public représente souvent la pierre d'achoppement, le déclencheur des préoccupations. C'est pourquoi il importe de comprendre les raisons multiples qui amènent les jeunes à « occuper » l'espace public. Lieu de rencontres et d'occasions de socialisation, l'espace public appartient à tous. C'est donc un lieu à partager, entre des personnes et des usages divers qui peuvent entrer en conflits. Des règles explicites définies dans les règlements officiels et les lois, mais aussi implicites, socialement construites, régulent cet espace.

Une étude approfondie réalisée à Vevey montre que l'espace public est aussi un lieu d'expression, où l'on peut voir et être vu. Son occupation excessive par un groupe ou des actes tels que des incivilités peuvent représenter pour certains individus une manière de s'exprimer. Cette même étude montre cependant que toutes les catégories de jeunes utilisent l'espace public de différentes manières et, la plupart du temps, sans que cela pose problème :

«[…] occuper la rue est une activité courante de la jeunesse. Loin d'être néfaste, cette occupation se fait la plupart du temps de manière pacifique. A Vevey, elle est symbolisée, par exemple, par l'utilisation du bord du lac pour faire des soirées entre amis durant l'été. Par ailleurs, la rue peut être considérée comme un lieu de rencontres entre amis mais aussi comme un espace de socialisation pour le jeune car elle constitue un moyen d'élargir son réseau social. Ces résultats relativisent les préjugés sur l'occupation de l'espace public par les jeunes et le sentiment d'insécurité qui en découle » (Minacci 2011, pages 78-79).

Face à la diversité des jeunes et aux besoins spécifiques propres à cette période de la vie, notamment celui d'expérimenter les relations sociales dans l'espace public, l'enjeu politique est d'arriver à encadrer leur présence pour un partage pacifique, en leur laissant assez de place pour s'exprimer, explorer le monde qui s'ouvre à eux et se développer. L'analyse présentée dans le rapport *« …et puis la journée est finie! Temps libre, espaces libres et mouvement pour les enfants et les jeunes »,* publié par la Commission fédérale pour l'enfance et la jeunesse (CFEJ) le précise ainsi :

« Les jeunes ont besoin non seulement de ces espaces de liberté, mais aussi de structures et d'animation, d'accompagnement et de sécurité. […] Les besoins des enfants et des jeunes en temps et en espace évoluent ainsi entre accompagnement et autonomie, animation et ennui, limites et absence de structures, sécurité et risque. Maîtriser cet exercice d'équilibre constitue une tâche ardue et passionnante pour tous ceux qui s'occupent d'aménagement du territoire et de construction, de circulation, d'horaires de travail, d'éducation, de sport, de protection de la santé ou d'intégration » (Büchel, Musumeci et al. 2005, page 15).

1.3 L'intégration des jeunes

Le monde actuel confronte les individus, adultes et plus jeunes, à de nombreux écueils qui peuvent menacer leur intégration dans la société : décrochage scolaire ou manque de formation, difficultés familiales, désinsertion, endettement, chômage, consommation de substances psychotropes ou autres difficultés.

De nombreuses communes vaudoises sont préoccupées par cette situation et estiment qu'il est de leur responsabilité de contribuer à mettre en place des mesures pour soutenir ces personnes en difficulté ou pour contribuer à la prévention de telles situations, en amont des problèmes, en particulier parmi les jeunes.

Les constats exprimés par les responsables de plusieurs communes rencontrées pour l'élaboration de ce guide confirment ce que la Ville de Lausanne exprimait déjà en 2005 :

« *[on voit] depuis quelques années de nouvelles formes de rupture du lien social chez des préadolescents et adolescents. Autant ont été identifiées auparavant les ruptures brutales de liens sociaux pour des raisons diverses (toxicomanie, absence de formation professionnelle, ruptures familiales), autant les formes actuelles de rupture se caractérisent-elles par un désinvestissement progressif et durable dans les différents champs qui relient un individu à la société (scolarité, formation professionnelle, famille, loisirs). Les liens avec les différentes institutions sociales ne sont donc pas totalement rompus, mais deviennent très ténus* » (Lausanne, Rapport-préavis N° 2005/47).

1.4 Complexité des préoccupations, des attentes et des besoins

Le point de départ d'un dispositif de travail social de proximité est le constat d'une situation vécue comme suffisamment insatisfaisante pour être portée à l'attention des autorités et traitée par celles-ci. L'analyse des démarches communales montre que les déclencheurs sont souvent liés à un souci de gestion de l'espace public (oisiveté, vandalisme et incivilités dans l'espace public, plaintes d'habitants dans le cadre de conflits intergénérationnels liés au bruit). Les préavis municipaux mentionnent également les enjeux d'intégration : jeunes pour qui le lien social est fragilisé ou coupé (échec scolaire, conflits familiaux, chômage) ; la consommation de tabac, d'alcool ou d'autres produits psychotropes non légaux ou encore les difficultés d'intégration des jeunes migrants.

Cependant, au fil des rencontres et des analyses pour élaborer une réponse, la plupart du temps, la réflexion s'élargit vers une approche plus globale et plus centrée sur les besoins des jeunes, voire de groupes de jeunes en particulier.

Une certaine tension peut être observée entre les préoccupations des autorités communales, les attentes de la population, actuellement très sensible aux incivilités, et le besoin de soutien des jeunes, tel que perçu par les autorités communales. L'examen des préavis communaux et l'analyse des entretiens qualitatifs indiquent ainsi des situations complexes, avec des préoccupations, des attentes et des besoins nombreux, multidimensionnels et souvent interconnectés. Une tension entre des éléments définis en termes de problèmes précis (mettre fin aux déchets abandonnés ou aux graffitis) et d'autres qui mettent au centre plutôt les jeunes et leurs besoins (protection, prévention, soutien) est aussi à observer.

Ainsi, le travail social de proximité se retrouve au carrefour de différentes préoccupations, depuis la prévention des comportements à risque au soutien et à la promotion de la jeunesse, en passant par la gestion des incivilités, les médiations dans l'espace public et l'intégration sociale de tous les jeunes, y compris les plus vulnérables. Le tableau suivant synthétise ces différentes préoccupations.

Préoccupations des autorités communales	Attentes de la part de la population	Besoins de soutien des jeunes, selon les autorités
• plaintes de la population (insécurité, déchets, etc.) • devoir de contrôle et régulation de l'occupation de l'espace public (incivilités, violence) • devoir de protection des jeunes vulnérables • difficultés d'insertion sociale • promotion de la santé et prévention • promotion et soutien de projets jeunes	• oisiveté des jeunes, qui « traînent » dehors • sentiment d'insécurité • incivilités, dégâts, déchets • perturbations de l'ordre public (bruit, consommation d'alcool ou autres produits dans l'espace public)	• décrochage scolaire • insertion professionnelle • précarité (chômage, logement) • problèmes relationnels avec l'entourage • problèmes de santé • consommation de substances • difficultés d'intégration • violence et harcèlement • faible estime de soi

2. Principes fondamentaux du travail social de proximité

2.1 Travail social de proximité : entre convergence et diversité

Une définition univoque du travail social de proximité, qui met tout le monde d'accord, est encore à construire. Un certain nombre d'éléments sont cependant acceptés par tous comme étant spécifiques au travail social de proximité, à l'image de la définition proposée lors des Etats généraux du travail social de proximité organisés par Rel'ier en septembre 2015 :

« Le travail social de proximité, aussi appelé parfois travail social hors murs (TSHM), consiste à aller à la rencontre des jeunes et des adultes en situation de fragilité, dans leur environnement, en offrant des interventions adaptées à chacun, dans le but de préserver ou rétablir leurs liens avec la société » (Rel'ier, Plaquette TSP Canton de Vaud).

Les évaluations réalisées et les observations de la pratique des communes vaudoises montrent que les points de départ de la réflexion par rapport au travail social de proximité et les besoins identifiés sont souvent assez proches. Par contre, les solutions envisagées ou mises en place peuvent varier dans la définition des objectifs visés et la manière de les atteindre.

De même, lorsqu'on s'en tient aux travailleurs sociaux de proximité, les profils établis sont souvent similaires, alors que les mandats et les conditions de travail peuvent varier grandement, notamment selon la taille et le contexte géographique des communes.

2.2 Principes d'actions caractéristiques du travail social de proximité

Il existe certains principes d'actions caractéristiques et partagés du travail social de proximité :

« Aller vers » plutôt que « faire venir »

Le travail social de proximité consiste à aller à la rencontre de personnes, jeunes ou adultes, là où elles se trouvent plutôt que de proposer une présence ou des prestations dans un lieu défini où doivent se rendre les personnes pour en bénéficier. Cette démarche vise à créer ou recréer du lien social, en particulier là où il est fragile, ou très abîmé, voire détruit. Cette logique *d'aller vers* est spécifique au travail social de proximité, par rapport à la logique du soutien social ou de l'animation socio-culturelle qui attend des bénéficiaires et des usagers qu'ils viennent chercher la prestation dans un lieu et à un moment déterminés.

L'espace public comme lieu de travail principal

Ainsi, le lieu de travail du TSP est principalement l'espace public : la rue, les parcs, les abords des magasins, des écoles ou des gares, mais aussi les lieux festifs. C'est là qu'il rencontre son public cible ; il peut aussi bien susciter la rencontre que simplement être à disposition par sa présence. Au fil des rencontres, il tisse des liens de confiance qui permettent, en fin de compte, l'émergence des besoins et des demandes des jeunes.

Agir en amont et en aval des crises

L'aspect préventif du travail social de proximité est à souligner. En effet, une telle démarche s'adresse à tous les jeunes, non seulement les plus vulnérables mais également à ceux qui vont bien. Il s'agit pour le TSP de faire connaissance et de créer des liens avec les jeunes au moment où ils vont bien, avant que d'éventuelles difficultés n'apparaissent. Il sera dès lors plus facile pour le

TSP d'intervenir si ce lien existe déjà, de même que pour le jeune de formuler une demande d'aide. En amont, il s'agit de repérer et prévenir les situations de vulnérabilité. En aval, avec des personnes en difficulté, le TSP leur offre un soutien pour rétablir le lien et les aider à accéder aux prestations adéquates, activer leurs propres ressources et retrouver leur autonomie.

Travailler dans la durée

Le travail du TSP doit pouvoir s'inscrire dans la durée dans la mesure où ses effets peuvent se déployer une fois les liens tissés et la confiance établie. Le TSP a besoin de temps pour se familiariser avec un contexte, pour s'y immerger et favoriser les occasions de contacts avec les jeunes et leur environnement. Le travailleur social de proximité n'est donc pas un « pompier » ou un « ambulancier » qui agit dans l'urgence, au cœur de la crise. Il n'a pas pour mission de gérer les problèmes que peuvent poser les jeunes, mais de travailler avec eux et leur environnement sur la source de ces difficultés.

Soutenir aussi les personnes fragiles ou vulnérables, en rupture de lien social

Cette manière de travailler du travailleur social de proximité, en allant à la rencontre des personnes là où elles se trouvent, lui permet d'atteindre des personnes qui ne sont pas en lien avec les autres acteurs du travail social et n'ont pas forcément accès aux prestations proposées par les structures intra-muros, ceci pour différentes raisons, souvent complexes. Cette population ne représente pas un groupe homogène et demande des interventions et suivis différenciés.

2.3 Spécificités du travail d'animateur socio-culturel et de délégué jeunesse

La démarcation des rôles respectifs des différents acteurs du domaine de la jeunesse n'est pas clairement délimitée. Des points communs et des champs d'action partagés existent dans les faits. Les valeurs éthiques de libre-adhésion, de non-jugement et d'actions visant à l'émancipation et au bien-être des jeunes sont partagées par ces différents intervenants.

Une certaine différenciation existe cependant au regard des objectifs, des modes d'actions prioritaires et de l'identification avec un lieu de travail spécifique, ainsi que de la taille de la commune. Le choix de la dénomination n'est cependant pas sans importance et révélateur de l'intention politique. Dans la pratique, le travailleur social de proximité représente souvent le maillon manquant de la chaîne de soutien, d'animation et de promotion de la jeunesse. Dans les plus petites communes, une même personne peut être amenée à devoir remplir les trois rôles.

Un travail est en cours au niveau cantonal pour clarifier les spécificités et les domaines partagés des champs professionnels respectifs de l'animateur socio-culturel, du délégué jeunesse et du travailleur social de proximité. Cela devrait permettre d'élaborer un descriptif de fonction générique offrant aux communes une base à partir de laquelle décliner un cahier des charges spécifique à leurs besoins et particularités[5].

Nous proposons ici une définition très générique des fonctions d'animateur socio-culturel et de délégué jeunesse pour montrer la diversité des approches et souligner, au-delà des points de convergence, les spécificités des acteurs spécialisés qui sont en lien avec la jeunesse.

[5] Il sera possible d'en consulter les résultats courant 2017 en prenant contact avec Rel'ier ou le GLAJ (Groupe de liaison des activités de jeunesse), voir http://relier.relais.ch et www.glaj-vd.ch

L'***animateur socio-culturel*** est identifié en général à un lieu d'accueil et d'activités intra-muros où se rendent les jeunes. L'animateur socio-culturel y propose et encadre des activités de loisirs, y compris culturelles ou sportives, ou un accueil « libre »[6]. Même si certaines activités peuvent être réalisées extra-muros de façon ponctuelle ou régulière, l'animateur socio-culturel n'a pas pour mission principale d'aller à la rencontre des jeunes en dehors du lieu d'accueil ou des activités organisées. Il peut lui arriver de conseiller et orienter les usagers, sur une base volontaire de ces derniers. Les activités proposées concernent l'ensemble des jeunes d'une tranche d'âge donnée, voire pour les centres de quartiers, l'ensemble de la population. Comme pour les TSP, le format de ce poste peut varier de façon importante, selon le contexte (taille de la commune, environnement urbain ou rural) et, au fil du temps, suivant l'évolution des besoins de la population visée.

Nommer un ***délégué à la jeunesse*** indique la volonté d'une approche globale qui s'adresse à l'ensemble des jeunes. Le mandat du délégué jeunesse inclut en principe de coordonner et de contribuer à faire évoluer une politique de la jeunesse sur le plan communal. Il veille également à ce que cette politique jeunesse soit appliquée sur le terrain. Il peut se faire le porte-parole des jeunes, en cherchant à traduire en termes de politique et de mesures possibles les besoins qu'il aura identifiés. Il a ainsi une mission de promotion de la jeunesse, notamment en soutenant la participation active des jeunes dans le développement de leurs propres projets, ainsi que dans ceux que la commune met en place à leur intention. Ce rôle peut impliquer que le délégué jeunesse passe également une portion de son temps de travail sur le terrain au contact des jeunes.

2.4 Valeurs et éthique du travail social de proximité

Les valeurs suivantes guident les relations avec les publics cibles et sont au cœur de l'action du travailleur social de proximité et de la construction du lien de confiance :

- La libre adhésion : les liens se tissent hors de tout mandat obligatoire ou contraignant ; le TSP ne peut pas imposer la collaboration aux personnes qu'il rencontre car son action est entièrement tributaire du lien de confiance qu'il a su construire avec elles ;
- Le devoir de confidentialité ;
- Le non jugement ;
- Une action émancipatrice, qui inclut la participation active des personnes ;
- La prise en compte des ressources des personnes.

La Charte du Travail Social « Hors Murs », élaborée au niveau suisse par les professionnels concernés, décrit ces valeurs en détail[7].

2.5 Outils et approches du travail social de proximité

Ci-après sont présentés certains outils et approches typiques du travail social de proximité. Les personnes intéressées pourront également se référer au 'Référentiel' du Travail Social Hors Murs qui présente de nombreux récits de pratiques permettant de mieux comprendre ce savoir-faire spécifique par sa mise en œuvre concrète sur le terrain auprès des différents publics[8].

[6] Type d'accueil qui ne propose pas d'activité prédéfinie et structurée.
[7] Charte du Travail Social « Hors Murs » 2005. Voir : www.grea.ch/sites/default/files/charte-charta_definitive.pdf
[8] « Référentiel » du travail social hors murs : Dire les pratiques pour mettre en lumière collectivement un savoir-faire professionnel.

Les outils

- La *disponibilité* et *l'accessibilité* sont les premiers des outils du TSP. Cela implique une *présence régulière* dans les endroits fréquentés par les jeunes à des horaires adaptés pour favoriser les rencontres, y compris informelles et non programmées.
- L'*écoute* et le *dialogue* favorisent l'émergence des besoins et soutiennent la participation des plus vulnérables. Le travail d'accompagnement doit s'envisager à partir des besoins des jeunes tels qu'ils auront émergé dans leurs échanges avec le TSP, en lien avec les réalités et les besoins des jeunes.
- La *médiation* permet de favoriser ou rétablir le dialogue entre les jeunes et d'autres groupes de la population pour construire des relations plus harmonieuses et une meilleure convivialité dans les quartiers. Le TSP peut aussi adopter une approche de médiateur avec l'environnement familial du jeune.
- Les *relations avec le réseau :* le TSP agit en complémentarité des structures socio-sanitaires spécialisées. La connaissance du réseau en la matière et le contact direct avec les personnes qui y travaillent permettent au TSP d'être efficace dans son soutien. Seul, il atteint vite ses limites et doit pouvoir s'appuyer sur les ressources spécialisées existantes et passer le témoin si nécessaire.

Les approches

Les TSP interviennent selon quatre approches principales complémentaires, en fonction des besoins exprimés et observés, dans le respect des valeurs énumérées plus haut[9] :

- *L'approche individuelle :* basée sur l'accueil et l'écoute, elle prend en compte les besoins individuels d'une personne ; elle vise à (re)mettre en lien la personne avec les réseaux susceptibles de répondre à la problématique en jeu.
- *L'approche collective :* le TSP, par son action, soutient et accompagne l'ensemble des personnes d'un groupe pour la réalisation de projets dans le domaine social, sportif, culturel ou professionnel, dans une dynamique éducative et émancipatrice.
- *L'approche communautaire* : les actions ou les projets sont élaborés et menés par les personnes concernées elles-mêmes, plutôt que décidés et gérés par un professionnel. Le TSP joue dans ces cas-là un rôle de facilitateur, mais ce n'est pas lui qui mène le projet. Il peut être amené à accompagner une analyse des besoins (ou diagnostic communautaire) ou à contribuer à des projets qui touchent toute la communauté.

  Les approches collectives et communautaires représentent des occasions de rencontrer les jeunes, de tisser des liens utiles au repérage des plus vulnérables.
- *L'approche institutionnelle :* du fait de sa proximité avec les réalités quotidiennes des jeunes, le TSP peut jouer le rôle de relais auprès des autorités et leur faire remonter les difficultés ou situations observées sur le terrain. Il contribue ainsi à l'identification des besoins et, le cas échéant, à l'élaboration de réponses adaptées.

[9] Ibid.

3. Bases d'une politique de l'enfance et de la jeunesse

Des lois et cadres politiques ou recommandations officielles existent. Ces documents indiquent les devoirs des pouvoirs publics par rapport au soutien, à la protection et à la promotion de l'enfance et de la jeunesse. Ils permettent à la commune d'ancrer sa légitimité à agir pour les questions qui concernent cette population.

3.1 Cadre fédéral

Politique suisse de l'enfance et de la jeunesse

Le rapport « *Pour une politique suisse de l'enfance et de la jeunesse* », adopté le 27 août 2008, constitue le fondement de la politique fédérale actuelle et future dans ce domaine. Sur la base de la Constitution fédérale et de la Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant, le Conseil fédéral y définit la politique de l'enfance et de la jeunesse articulée sur trois piliers[10] :

1. La protection et la prévention (environnement et dangers qui en découlent) ;
2. L'encouragement : promotion de l'épanouissement et de l'autonomie (développement de compétences sociales, autonomie et responsabilité sociale) ;
3. La participation (implication des jeunes, en tant que sujets autonomes, dans les décisions qui les concernent, individuellement ou à titre collectif, et promoteurs de solutions novatrices face aux problèmes sociaux).

Une plateforme électronique consacrée à la politique de l'enfance et de la jeunesse en Suisse a également été créée[11].

L'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) est l'organe de la Confédération spécialisé dans les questions de l'enfance et de la jeunesse. En vertu de la loi sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse (LEEJ), il soutient les tâches de gestion et les activités régulières des associations faîtières de l'animation jeunesse extrascolaire et des organisations de jeunesse actives à l'échelle nationale, ainsi que des projets d'organismes privés, de cantons et de communes[12].

La Commission fédérale pour l'enfance et la jeunesse (CFEJ) a une mission très large et peut s'exprimer sur toute question qui concerne les enfants et les jeunes. Elle a notamment pour mandat d'observer et d'analyser l'évolution de la situation des enfants et des jeunes dans la société. Elle est aussi chargée de formuler des propositions développant les aspirations de la jeune génération et d'examiner les conséquences qu'auront d'importantes dispositions légales pour les enfants et les jeunes[13].

Le rapport de la CFEJ sur le temps libre, les espaces libres et le mouvement pour les enfants et les jeunes (*« …et puis la journée est finie !)* articule un certain nombre de recommandations quant au rôle des communes par rapport aux enfants et au jeunes dans l'espace public[14] :

- Promouvoir consciemment la «mise en jachère de l'aménagement de l'espace» ;
- Promouvoir la sécurité et la liberté de mouvement des filles dans les espaces non structurés ;

[10] www.bsv.admin.ch/themen/kinder_jugend_alter/00065/index.html?lang=fr
[11] www.politiqueenfancejeunesse.ch
[12] www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20092618/index.html
[13] www.cfej.admin.ch/content.php?ekkj-2-5-tbl_2_37
[14] www.ekkj.admin.ch/c_data/f_05_rap_Freiraum.pdf (recommandations : pages 50-52)

- Trouver ou créer des lieux qui ne soient pas attribués à des groupes particuliers et restent accessibles à tous ;
- Laisser des espaces pour «traîner» ;
- Autoriser les risques (mais non les dangers !) ;
- Faire participer les enfants et les jeunes, en fonction de leur âge, aux projets d'aménagement ;
- Aménager l'espace autour des logements, les places de jeu, les terrains de sport, les installations de loisirs et les trajets de sorte que les filles s'y sentent bien et en sécurité ;
- Mettre à disposition des lieux pour la pratique informelle du sport et du mouvement ;
- Ouvrir plus largement l'accès aux infrastructures sportives.

3.2 Cadre cantonal

Dans le canton de Vaud, la *Loi sur le soutien aux activités de la jeunesse (LSAJ)* de 2010 met en œuvre les articles 62, 70 et 85 de la Constitution vaudoise[15]. Cette loi a pour objectif d'instituer une véritable politique de l'enfance et de la jeunesse, menée conjointement par l'Etat et les communes. Elle a pour buts :

- D'identifier et prendre en compte les besoins, les attentes et les intérêts spécifiques des enfants et des jeunes ;
- D'encourager la participation des enfants et des jeunes à la vie sociale au niveau communal, régional et cantonal ;
- De reconnaître et soutenir les activités de jeunesse extrascolaires ;
- De reconnaître et soutenir les expériences et la formation liées aux tâches d'encadrement des enfants et des jeunes.

Un délégué cantonal à l'enfance et à la jeunesse a été nommé en 2011. Sa mission principale est la promotion et le soutien aux activités de la jeunesse. Il s'assure du bon fonctionnement du dispositif cantonal : Commission de jeunes (composées de 25 membres âgés de 14-18 ans), Chambre consultative de la jeunesse (composée de 15 membres représentants des milieux professionnels intéressés) et Comité de préavis d'attribution des aides financières à des projets de jeunes[16]. Il échange également des informations avec les personnes de référence désignées par les communes auxquelles il apporte un soutien sur demande.

Dans le domaine du travail social de proximité, Rel'ier, sur l'impulsion du Service de la santé publique, a mis en place et coordonne depuis 2002 la plateforme vaudoise du travail social de proximité. Cette plateforme est un espace d'échange de pratiques, d'intervision et de mise en commun des ressources. Elle permet de valoriser les expériences des TSP en tenant compte de la diversité des mandats, des publics cibles et des structures de rattachement. Elle assume un rôle de référence pour ses membres et de représentation des TSP auprès des communes et collectivités vaudoises et des institutions. A fin 2016, elle compte 49 membres issus de 24 dispositifs pour un total d'environ 37 EPT[17].

[15] www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/gc/fichiers_pdf/149_loi_adoptee_new_ter.pdf
[16] www.vd.ch/autorites/departements/dfjc/spj/offices-et-unites/delegue-enfance-jeunesse
[17] Pour les informations actualisées, consulter http://relier.relais.ch/tsp

Le Service de la santé publique finance (ou co-finance) un certain nombre de postes de TSP dont la mission concerne principalement les problématiques en lien avec les dépendances et autres comportements à risque. Ces TSP sont rattachés à trois Espaces Prévention répartis dans le Canton (Est vaudois, Nord vaudois-Broye et La Côte)[18].

3.3 Cadre communal

La LSAJ contient deux articles concernant le rôle des communes quant au soutien aux activités de jeunesse et à la participation des jeunes :

Art. 10 Compétences communales

1. Les communes prennent les mesures nécessaires de soutien aux activités des jeunes domiciliés ou résidant sur leur territoire.
2. Elles le font par exemple :
   - En désignant une personne de référence pour le soutien aux activités de la jeunesse ;
   - En développant leur collaboration avec les organisations de jeunesse locales ou régionales ;
   - En facilitant la réalisation d'activités de jeunesse communales ou régionales.

Pour réaliser ces tâches, elles peuvent développer des collaborations au niveau intercommunal ou régional.

Art. 11 Expériences participatives au niveau communal

1. Les communes mettent sur pied et développent des expériences participatives pour les enfants et les jeunes domiciliés ou résidant sur leur territoire.
2. Elles le font par exemple :
   - En mettant à disposition des espaces formels ou non, réguliers ou occasionnels, de participation des enfants et des jeunes à la vie communale ;
   - En associant des délégations d'enfants ou de jeunes à l'élaboration de projets communaux ou de quartiers les concernant ;
   - En développant des collaborations au niveau intercommunal ou régional.

Pour réaliser ces tâches, les communes disposent de l'appui et de l'accompagnement du délégué cantonal à l'enfance et à la jeunesse et du Centre Vaudois d'Aide à la Jeunesse (CVAJ), par son programme *jaiunprojet.ch*. Ce soutien peut s'articuler avec celui proposé par les TSP, en particulier pour l'analyse des besoins des jeunes.

[18] www.espace-prevention.ch

4. Vision et objectifs

4.1 Vision : un dispositif pour soutenir les jeunes

Avant toute définition d'objectifs, il est important de bien déterminer quels sont les besoins des jeunes auxquels un dispositif de travail social de proximité doit contribuer à répondre. Il faut également rester conscient que le TSP ne pourra à lui seul répondre à l'ensemble des besoins.

La vision présente un état futur et souhaitable de l'organisation ou de son environnement. Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de travail social de proximité, la vision revient à poser la question de la place qu'une société, ou une communauté, veut donner à ses jeunes, en tenant compte des besoins propres à cette étape de la vie et des réalités sociales, économiques et culturelles du contexte.

La vision qu'ont les communes interrogées dans cette recherche concorde avec celle des études et rapports consultés. A savoir que le travail social de proximité doit contribuer à la compréhension des jeunes et de leurs besoins, à leur protection, à la promotion de leur épanouissement et de leur autonomie ainsi qu'à l'encouragement à participer à la vie sociale et civique. Il s'agit ainsi de prendre en compte les jeunes dans leur ensemble avec une attention particulière pour les plus vulnérables et fragiles.

Entretiens avec les communes :

« C'est essentiel d'avoir une politique communale claire, pour piloter la mise en œuvre, sinon on navigue à vue et on n'est jamais sûr d'être dans la cible ». (Conseiller municipal)

« Ce n'est pas possible de mettre sur pied un secteur jeunesse sans document cadre » (responsable/chef de service)

Il s'agit là d'une vision positive de la jeunesse qui est vue comme ressource à valoriser et à protéger plutôt que comme problème à résoudre ou groupe à contrôler. La notion de droit de la jeunesse à recevoir toute l'attention nécessaire de la part des pouvoirs publics est aussi présente.

Le rôle sécuritaire du travail social de proximité est absent de cette vision, même si les incivilités dans l'espace public peuvent être le déclencheur de la réflexion sur le travail social de proximité. Il faut néanmoins mentionner que même si l'aspect sécuritaire n'est pas au centre de la vision des communes, certaines disent espérer que l'action d'un TSP aura un effet indirect sur les incivilités, quand bien même cet effet n'est pas au cœur des objectifs du travail social de proximité.

Une vision claire, réaliste et cohérente, à laquelle le plus grand nombre peut s'identifier, sera d'autant plus solide. Elle facilitera aussi la définition d'objectifs cohérents et réalistes.

4.2 Objectifs : différencier les dimensions de la situation

Définir les dimensions de la problématique et différencier celles qui relèvent de la sécurité ou de l'ordre dans l'espace public de celles qui concernent le travail social, l'éducation, la santé, ou encore l'animation socio-culturelle n'est pas toujours facile, mais important, car les solutions à y apporter vont aussi différer.

> Entretiens avec les communes :
>
> « Nous avons adopté une approche globale, pour penser le long terme et combler une lacune du dispositif existant, afin d'accompagner les plus fragiles » (responsable/chef de service).
>
> « Le TSP n'est pas le pompier de service, n'est pas là 24h/24 pour répondre aux problèmes urgents, dans la crise » (responsable/chef de service).
>
> « Nous ne voulions pas d'un TSP conçu comme surveillant du domaine public » (conseiller municipal).

Face à la complexité de la situation et aux tensions, voire aux contradictions entre les préoccupations, les attentes et les besoins des uns et des autres, les décideurs font preuve parfois d'une certaine ambivalence. Ils ont le souci sincère de soutenir les jeunes tout en essayant aussi de répondre au désir de certains que les jeunes se fassent discrets et ne viennent pas déranger dans l'espace public. Ainsi, le travail social de proximité a souvent pour objectifs de tenter de répondre à la fois aux besoins des jeunes, surtout ceux qui sont vulnérables ou connaissent d'importantes difficultés, ET de rassurer la population, en apportant des solutions aux problèmes que causent les jeunes dans l'espace public. (Wicht 2015).

Cette dualité peut être résolue en différenciant les objectifs et les rôles qui relèvent d'une approche répressive ou sécuritaire, de ceux qui relèvent d'une approche préventive et de soutien au développement des jeunes.

Les deux approches peuvent être complémentaires, et dans la pratique, les situations sont souvent plus nuancées. Il n'en demeure pas moins important de bien préciser les rôles de chacun et de définir leur complémentarité au moment de la définition du mandat du TSP.

Les objectifs ne peuvent pas être posés à court terme. Pour prendre tout son sens et produire un « retour sur investissement », tous – autorités, employeurs et TSP – doivent être conscients et accepter qu'il faut investir dans la durée. Des attentes de résultats rapides, clairs, visibles et mesurables à court terme, qui permettent de rendre des comptes aux électeurs, ne sont pas réalistes. Les travailleurs sociaux de proximité ont besoin de travailler dans le long terme pour comprendre l'environnement et le tissu social dans lequel s'insère leur action, pour nouer des liens, établir une confiance suffisante et asseoir leur crédibilité auprès des jeunes.

4.3 Mission du dispositif de travail social de proximité

Le cœur de la mission du travail social de proximité s'articule autour du développement, du renforcement ou de la reconstruction du lien social, dans une perspective de prévention et de repérage précoce des vulnérabilités, avec des mandats variés en fonction du contexte :

- Aller à la rencontre des jeunes pour créer du lien social ;
- Aider les jeunes à rétablir leurs liens avec la société ;
- Promouvoir la santé et prévenir les comportements à risque ;
- Protéger les plus vulnérables ;
- Contribuer à répondre à une demande sécuritaire : gérer les problèmes d'incivilités ;
- Contribuer à l'apaisement des tensions qui existent entre les autorités, la population et les groupes de jeunes.

Exemples de missions relevées dans des descriptifs de poste :

« Le TSP a pour mission de favoriser l'intégration des jeunes dans la société en activant leurs propres ressources. Sa fonction s'inscrit dans une politique qui encourage la transition des jeunes vers une vie d'adulte indépendante et intégrée ».

« Aller à la rencontre des jeunes pour tenter de préserver ou rétablir leurs liens avec la société. L'activité du TSP n'est en aucun cas destinée à maintenir l'ordre public ».

« Le TSP doit permettre aux jeunes de créer ou recréer du lien social. Il propose des alternatives aux situations d'échec, d'impasse, de consommation de toutes sortes de produits et autres conduites déviantes. Il aborde la prévention par une prise en compte de l'environnement familial, scolaire ou professionnel, social et culturel. Par la mise en place d'animations, il aide à l'insertion des jeunes au sein de la collectivité locale».

Auprès des autorités, le TSP peut également remplir une mission de relais, de transmission. Il porte à leur connaissance les problématiques, revendications et besoins des personnes rencontrées. Il offre son appui et sa connaissance du terrain et contribue ainsi à la réflexion menée par les autorités. Dans cette fonction, les autorités doivent veiller à ne pas instrumentaliser les TSP pour ne pas les disqualifier auprès de leurs publics cibles.

Il s'agit toujours de définir la mission du TSP sans ambivalence, notamment en préservant clairement la distinction entre animation et travail social de proximité et en évitant la confusion entre approche sécuritaire et travail social. La création de liens de confiance, le soutien et la prévention auprès des jeunes impliquent d'aller vers eux et de les aider, dans le respect de la globalité de leur personne. Si le TSP doit rappeler le cadre social et légal existant dans une visée éducative, il n'a aucun pouvoir de contrainte pour le faire respecter. La mission d'assurer la sécurité et le contrôle dans l'espace public ne peut donc pas relever du travail social de proximité, mais des forces de l'ordre qui disposent de ce pouvoir de contrainte.

Entretiens avec les communes :

« Garder la complémentarité entre animation et travail social de proximité, ne pas tout mélanger, éviter la concurrence entre eux. Bien articuler travail social de proximité et animation ». (chef de service)

Certaines communes ont fait le choix d'une définition plus intégrée du travail social de proximité et d'animation auprès des jeunes, en s'appuyant sur des collaborateurs polyvalents, organisés en fonction des quartiers plutôt que selon une mission spécifique. Dans ces cas, il faudra être d'autant plus attentif à définir les postes de façon à préserver la démarche spécifique au travail social de proximité d'aller à la rencontre des jeunes, là où ils se trouvent. Il importe de conserver une attention particulière à approcher les jeunes les plus vulnérables, notamment ceux qui ne fréquentent pas les centres de quartiers ou qui ne participent pas aux activités classiques.

5. Cahier des charges et profil du TSP

5.1 Définition du poste

Les attentes quant aux tâches que le TSP peut mener sont souvent démesurées en regard de la nature spécifique du travail de proximité. Le TSP peut être considéré comme le remède miracle à tous les besoins et préoccupations concernant les jeunes. Il faudrait en outre qu'il puisse faire face à toutes les situations, qu'il soit disponible en tout temps, qu'il réponde aux urgences et intervienne au cœur des crises pour les résoudre. C'est pourquoi, il est essentiel de porter toute l'attention nécessaire à définir un cahier des charges réaliste et mettre en place des conditions de travail adaptées aux spécificités du travail de TSP.

Le manque de compréhension des spécificités du travail social de proximité, le défaut de clarté de la mission du TSP, un cahier des charges trop peu défini et/ou trop rigide, des attentes irréalistes, l'engagement de candidats trop peu expérimentés ou formés, une hiérarchie peu claire ou trop peu soutenante sont parmi des facteurs qui diminuent la durabilité des postes de TSP.

La définition du poste et le cahier des charges doivent tenir compte des spécificités et des limites du travail social de proximité :

- Le TSP est un généraliste de terrain dont la mission principale est de tisser le lien avec les jeunes et de les orienter si nécessaire sur d'autres professionnels spécialisés.
- Il travaille souvent seul, sur le terrain, mais a aussi besoin des autres et de travailler en réseau.
- Il travaille sur la durée (« temps long »).
- Il ne peut pas tout faire, ni remplacer les spécialistes.
- Il ne peut pas intervenir au cœur de la crise : il n'est pas un pompier, ni un ambulancier.
- Il a un rôle éducatif, basé sur la libre adhésion des jeunes : il ne peut jouer le rôle la police.

Le cahier des charges doit ainsi être défini en tenant compte de la diversité des contextes communaux. Le cahier des charges doit être clairement structuré et la marge de manœuvre du TSP doit y être définie. Il faut également rester attentif au fait que la situation peut évoluer dans le temps et que des ajustements peuvent s'avérer nécessaires. Les cahiers des charges doivent par conséquent toujours être spécifiques au contexte local et adaptable selon l'évolution des besoins.

> Entretiens avec les communes :
>
> *« Attention au copier-coller : ce qui marche quelque part ne marchera pas forcément ailleurs. Il faut tenir compte du « génie du lieu ». Il n'y a pas un modèle qui aille à toutes les communes »* (responsable/chef de service).

Le poste est par conséquent à géométrie variable. Une partie de la définition du travail du TSP intervient a posteriori de l'activité menée: nombre de besoins émergent en effet au cours des interactions entre le TSP et les jeunes (Richard, Palazzo-Crettol et Prats 2007, page 15). Des bilans réguliers entre la hiérarchie et le TSP doivent ainsi être institués afin de permettre de vérifier l'adéquation du cahier des charges et des conditions de travail (horaires notamment) aux besoins du terrain.

5.2 Activités du TSP

Le cahier des charges doit mentionner spécifiquement les tâches ou activités à réaliser, mais de façon suffisamment ouverte pour permettre de la flexibilité dans leur exécution. Il faut également rester réaliste : le TSP ne peut pas tout faire. Il s'agit de définir des priorités et de sélectionner un certain nombre de tâches, en fonction des objectifs et des besoins identifiés, et de garder en tête qu'il faut réévaluer ces tâches régulièrement pour s'assurer qu'elles correspondent toujours aux besoins du terrain.

A titre d'exemple, voici des activités mentionnées dans les descriptions de poste existant ou lors d'entretiens avec les communes. Elles sont indiquées de manière exhaustive pour donner une idée concrète du large éventail des tâches qu'un TSP peut être amené à réaliser. Rappelons néanmoins qu'il est irréaliste de toutes pouvoir les accomplir.

Entretiens avec les communes :

« Le TSP ne pourra pas tout faire ; il faut en être conscient et mettre des priorités claires dans la pratique. Attention à la confusion entre animateur et TSP » (responsable/chef de service).

Travail de rue

- Aller à la rencontre des jeunes là où ils se trouvent, instaurer une relation de confiance, favoriser l'expression et la communication ;
- Assurer une présence régulière dans l'espace public, dans les lieux fréquentés par les jeunes, créer des liens ;
- Porter une attention particulière aux jeunes en rupture de liens sociaux.

Accompagnement et intervention

- Repérer et intervenir de façon précoce auprès des jeunes en situation de vulnérabilité ;
- Aider les jeunes à résoudre des problèmes ponctuels (administratifs, loisirs, justice, aide financière, famille, santé, formation et insertion professionnelle, logement, consommation d'alcool et d'autres substances) ;
- Accompagner si nécessaire les jeunes dans certaines démarches ;
- Proposer un soutien à l'insertion socio-professionnelle ;
- Informer, orienter et faciliter l'accès des jeunes et leur famille à une aide adaptée aux services et prestations dont ils ont besoin ;
- Soutenir et aider au développement de projets collectifs ou communautaires, avec les jeunes et sur la base de leurs demandes, dans les quartiers, dans les centres de jeunes, dans l'espace public ;
- Contribuer à des actions de prévention primaire auprès des jeunes, notamment dans le cadre de projets communautaires[19] ;
- Mener des actions de prévention secondaire auprès des populations fragilisées[20].

[19] Prévention primaire : ensemble des actes destinés à intervenir avant l'apparition de problèmes dans une population en général.
[20] Prévention secondaire : ensemble des actes visant à agir au tout début de l'apparition du problème afin de s'opposer à son évolution ou encore pour faire disparaître les facteurs de risque.

Travail de réseau, de coordination et de relais

- Renforcer le relais avec les programmes existants (par ex. FORJAD pour les jeunes au RI) ;
- Participer aux diverses réunions de réseaux ;
- Partager sa connaissance du terrain ;
- Jouer le rôle de relais pour les autorités et le réseau spécialisé ;
- Collaborer à des projets communs/participer aux actions communales ou/et régionales.

Echanges professionnels

- Participer aux plateformes professionnelles (régionale, intercommunale) ;
- Suivre une supervision professionnelle régulière.

Ressource pour les autorités

- Etablir, puis mener un dialogue régulier avec les autorités ;
- Jouer un rôle d'observateur et de relais auprès des autorités et partager les informations pertinentes du terrain (besoins émergeants, situations de vulnérabilité, ressources individuelles ou collectives,…) ;
- Participer à des observatoires de la jeunesse, des cellules de crise ou de coordination ;
- Participer aux réflexions sur l'analyse des besoins en matière de projets de quartier et d'aménagement du territoire.

Communication

- Communiquer régulièrement sur son activité auprès de la hiérarchie et des autorités ;
- Sensibiliser les autorités, expliquer le travail du TSP et présenter régulièrement les activités réalisées dans le cadre du mandat ;
- Présenter les rapports d'activités de façon attractive et les diffuser largement ;
- Tenir à jour des statistiques de l'activité.

Administration et monitoring

- Rédiger les correspondances relatives à l'activité ;
- Rédiger les rapports et documents liés à l'activité, y compris les rapports d'activité annuels à l'intention des autorités ;
- Effectuer les relevés des données utiles aux rapports d'activité, ou les collecter, selon un plan préétabli.

Il est difficile d'attribuer une indication concernant la portion de temps que le TSP devrait allouer à chaque type de tâches. Certaines tâches, et notamment les suivis individuels peuvent prendre peu de temps au début, puis s'intensifier au fur et à mesure que le TSP a créé des liens de confiance avec les jeunes. Définir des pourcentages pour chaque type d'activité ne peut ainsi qu'être indicatif et doit pouvoir rester flexible et être réévalué en fonction des besoins émergeants.

5.3 Travail en réseau et avec le réseau, coordination

Préciser le mode de fonctionnement du travail en réseau est utile. Il s'agit à la fois de prévoir des occasions formelles pour tisser les liens (rencontres) et de définir les objectifs du travail en réseau. En effet, le TSP ne détient pas toutes les informations ni toutes les compétences. Comme il lui faut souvent interagir dans un environnement multidimensionnel et répondre à des situations et des problématiques complexes, il a besoin de collaborer avec les autres acteurs du réseau existant pour bien faire son travail. Le TSP constitue l'un des maillons de la chaîne des prestations pour lutter contre la précarisation des jeunes, favoriser leur intégration et soutenir le développement de leur potentiel. Les TSP font le lien entre les jeunes, leur entourage et les institutions.

Son travail s'inscrit ainsi dans un champ où d'autres acteurs sont déjà présents à un titre ou à un autre, avec des missions et des rôles bien spécifiques. Ils ont ainsi un rôle d'intermédiation entre différents métiers, différents publics et différentes instances : services de l'administration communale, partenaires privés et publics (écoles, associations, etc.), mais aussi bien entendu les autorités communales (Richard, Palazzo-Crettol et Prats 2007).

Pour toutes ces raisons, une bonne connaissance des acteurs entre eux, une communication et une coordination optimales ainsi qu'un travail en réseau vivant et flexible sont nécessaires et permettent de proposer des réponses multidimensionnelles et coordonnées, en utilisant efficacement les ressources à disposition.

Selon les dispositifs de coordination, les objectifs du travail en réseau sont de :

- construire des cadres de référence communs ;
- échanger des bonnes pratiques ;
- réfléchir et élaborer des diagnostics et des réponses conjointes ou coordonnées ;
- résoudre des situations particulières (individuelles ou collectives) ;
- faciliter le passage de relais entre acteurs ;
- élaborer, développer et mener des projets à plusieurs ;
- partager des informations, la connaissance du terrain ;
- faire remonter et échanger sur des observations de terrain aux autorités, etc.

Il y a différentes occasions de collaborer et les mécanismes de coordination facilitant le travail en réseau sont variés. Ils peuvent intervenir à différents niveaux (communal, régional, cantonal) et de façon plus ou moins formalisée et régulière :

- plateformes d'échange (par exemple « Plateforme Jeunesse de l'Ouest Lausannois[21] » ou « plateforme vaudoise du travail social de proximité[22] ») ;
- commissions permanentes ou ad hoc (par exemple une commission communale « jeunesse » ou « prévention ») ;
- groupes de travail (pour un projet spécifique, par exemple l'aménagement d'un parc, la mise à disposition de salles de gym, ou un sujet particulier, par exemple, le « GT sécurité » à Nyon) ;

[21] Par exemple, www.j-ouest.ch/newsite/TSP.html
[22] http://relier.relais.ch

- organes de coordination (par exemple, la « Cellule de coordination Jeunes » au niveau communal, à Morges) ;
- colloques, réunions régulières ou ad hoc (par exemple, Municipalité et police à Cheseaux) ;
- observatoire (par exemple « Observatoire de la sécurité » à Renens) ;
- café-contacts, réunions d'associations d'habitants, etc.

5.4 Profil du TSP

Identifier soigneusement le profil du TSP est essentiel. L'engagement de candidats dont le profil correspond bien aux exigences du poste, suffisamment expérimentés et formés, fait partie des facteurs favorisant la durabilité des postes.

Le TSP est un « généraliste » de terrain. Il doit être capable de travailler à la fois en solitaire et en réseau, dans un environnement souvent complexe, et parfois avec des personnes fragilisées. Mais il ne peut pas remplacer les intervenants et les structures spécialisées. Il doit aussi être capable d'interagir avec les autorités communales et d'autres services communaux ou cantonaux, dont la logique d'action peut être très différente (l'école ou la police par exemple).

Les entretiens avec les communes ont permis d'identifier quelques aspects-clés du profil de TSP :

Formation : le travail de TSP est complexe. Une solide formation est nécessaire dans le domaine du travail social. Disposer des outils du travail social est indispensable. Une formation dans un autre domaine que le travail social peut être envisagée si elle est complétée par une solide expérience professionnelle utile au travail social de proximité : *« il faut faire attention de ne pas engager des personnes pas assez formées/préparées, qui ne tiennent pas le coup et repartent vite »* (TSP). *« plutôt un éducateur, car le TSP doit être capable de faire du suivi individuel éducatif »* (TSP) ; *« plutôt un éducateur polyvalent, qui fait aussi du travail dans la rue, mais pas exclusivement »* (responsable/chef de service) ; *« il faut une formation en travail social (n'importe laquelle)* ; *« plutôt un éducateur, car il y a beaucoup de suivis individuels à réaliser et l'aspect éducatif est central ; par contre, on demandera à un animateur d'être plus compétent dans les projets collectifs » (responsable/*chef de service).

Expérience professionnelle/maturité : l'âge est peu déterminant, ce sont davantage l'expérience de vie et la maturité qui comptent. Ainsi, des candidats jeunes peuvent déjà avoir un parcours de vie leur procurant des compétences utiles et assez de maturité pour faire face à la complexité du travail et à des situations parfois difficiles, ainsi que pour asseoir leur crédibilité face aux divers « publics » avec qui ils vont travailler (jeunes, professionnels, autorités politiques, etc.): *« une expérience de vie adéquate qui est essentielle »* (conseiller municipal) ; *« le TSP devrait avoir de la maturité, avoir roulé sa bosse pendant quelques années, avoir une certaine assise professionnelle ; être prêt à jouer l'adulte de référence »* (responsable/chef de service) ; *« pas de débutant, il doit avoir assez de bouteille, il doit savoir dire non, mettre des limites, tenir le cadre »* (responsable/chef de service) ; *« un débutant dans le travail social peut être ok, si son parcours de vie est pertinent, solide »* (responsable/chef de service).

Homme/femme : le critère du sexe est nettement moins déterminant que les compétences et l'expérience. Dans le cas où une commune dispose de plus d'un TSP, il faut néanmoins rester attentif à la complémentarité des profils et à la mixité des équipes (hommes – femmes), sans en faire toutefois un critère pour l'engagement : *« les femmes sont importantes dans ce métier, il y a aussi des situations qui touchent les questions de genre, les relations amoureuses ou avec la mère. Engager une femme a du sens »* (TSP) *; « plus que le sexe, c'est finalement souvent la personnalité et la sensibilité qui comptent dans la relation » (responsable/chef de service).*

Communication : être capable pour le TSP d'expliquer clairement, simplement et très concrètement ce qu'il fait, permet de rendre son travail plus facile à comprendre et mieux perçu par tous : *« être un bon communicateur, pour rassurer »* (responsable/chef de service) ; *« il doit savoir communiquer aussi avec les médias et les autorités »* (TSP).

Ouverture : être capable de rester ouvert, sans juger, de respecter les différences de chacun et d'interagir avec l'ensemble des acteurs est essentiel : *« Capacité à parler à tous dans le réseau des intervenants : je n'engage pas quelqu'un par exemple qui n'est pas d'accord de parler à la police »* (responsable/chef de service) ; *« rester ouvert à tout est essentiel ; il faut que le TSP arrive à suspendre son jugement des valeurs, et à respecter tous les jeunes, ainsi que leurs choix »* (responsable/chef de service) ; «*le TSP doit avoir la capacité de s'adapter à tous les groupes* » (conseiller municipal).

Etre à l'aise avec les jeunes : *« avoir le feeling avec les jeunes »* (responsable/chef de service) *; « avoir la capacité de comprendre les jeunes et leurs demandes, tout en fixant un cadre »* (responsable/chef de service) ; *« il doit être capable de s'affirmer face aux jeunes »* (conseiller municipal).

Réflexivité : pouvoir se remettre en question, écouter les autres, accepter de ne pas tout savoir et être capable de demander du soutien est une qualité valorisée pour faire face à des situations complexes et difficiles *: «être modeste ; savoir dire je ne sais pas et savoir chercher des réponses et du soutien. Ne pas se prendre pour un sauveur qui va tout faire tout seul, et savoir penser équipe »* (responsable/chef de service) ; *« être capable de se remettre en question, de voir ce qui pourrait être fait autrement la prochaine fois »* (TSP).

Autonomie : une aptitude relevée à plusieurs reprises : *« savoir se gérer tout seul, prendre soin de soi »* (responsable/chef de service).

Flexibilité : elle va de pair avec l'ouverture qui permet de réagir à l'inattendu et à ce qui vient du terrain, des jeunes eux-mêmes : *« aimer l'improvisation »* (TSP) ; *« savoir saisir les occasions, les événements extérieurs, être flexible, créatif »* (TSP).

Compréhension du cadre institutionnel : une certaine sensibilité et compréhension de la part du TSP sur l'importance de son statut d'employé communal est souhaité et utile : *« le TSP doit être capable d'adhérer au cadre institutionnel d'une commune, comprendre le cadre et accepter les processus communaux »* (responsable/chef de service) ; *« il doit avoir la compréhension de comment fonctionne le politique, une commune »* (conseiller municipal).

6. Cadre institutionnel et conditions de travail

6.1 Rattachement hiérarchique, encadrement et référence 'métier'

Les TSP dans les communes ont besoin d'encadrement et de soutien. Le cadre institutionnel doit être défini de façon attentive pour tenir compte des manières de travailler du TSP qui sont particulières et atypiques, comparées à celles d'autres employés communaux. Il importe de bien définir le cadre institutionnel, notamment au niveau du service de rattachement et des liens hiérarchiques, mais également de prévoir des possibilités de référence 'métier' pour aider au positionnement professionnel du TSP.

Les entretiens dans les communes ont en effet montré qu'un encadrement bien conçu est une des dimensions du succès et qu'il faut être très attentif à ce point dès la conception du projet.

Il faut prendre en considération notamment :

- une présence régulière dans la rue, plutôt que dans un bureau ;
- des horaires atypiques (avec des temps de travail lorsque les jeunes sont présents dans l'espace public plutôt que des horaires de bureau classiques) ;
- une disponibilité relationnelle très grande ;
- la nécessité de flexibilité et réactivité pour répondre aux besoins qui émergent au quotidien ;
- un travail en solitaire à certains moments et en réseau à d'autres.

Les témoignages de chefs de service relatent que les TSP font souvent preuve d'un engagement important et d'une grande flexibilité. Cependant, les TSP sont parfois confrontés à des situations difficiles et à des demandes complexes. Mettre des limites et savoir passer le témoin n'est pas toujours facile. Une attention particulière doit ainsi être apportée à la reconnaissance du TSP. Son travail n'a pas toujours bonne image et est souvent mal compris. L'impact de ses efforts est aussi dépendant des liens qu'il arrive à tisser avec les jeunes, parfois au prix d'un long travail et qui peuvent aussi se révéler fragiles. Les conditions de travail et l'encadrement par la hiérarchie du TSP doivent tenir compte de ces éléments.

> Entretiens avec les communes :
>
> *« La reconnaissance officielle est la contrepartie d'une forme de don de soi, de l'intensité de l'engagement »* (responsable/chef de service)

Chaque TSP doit pouvoir débuter avec un cadre institutionnel bien défini. La hiérarchie doit être clairement définie et le TSP doit savoir à qui se référer et qui assume la responsabilité en cas de difficultés. Il doit connaître sa marge de manœuvre et disposer de canaux de communication clairs avec sa hiérarchie. Etant donné la nature du travail social de proximité, les TSP devraient être clairement rattachés au domaine social et non à celui de la police et de la sécurité.

> Entretiens avec les communes :
>
> « *La communication doit être assurée régulièrement, il faut des rencontres pour faire le point régulièrement »* (conseiller municipal) ; *« C'est important de garder un contact régulier, de pouvoir faire le point une fois par semaine avec le secrétaire municipal et le municipal en charge du dossier ; on peut aussi faire des petits rapports succincts à l'intention de la municipalité »* (TSP) ; *« Le chef de service doit servir de paratonnerre et de relais des observations du TSP auprès des politiques »* (responsable/chef de service).

Idéalement, le TSP devrait être rattaché à un service communal, de façon structurée, avec un supérieur hiérarchique direct qui ne soit si possible pas un municipal. Celui-ci aura en effet rarement les compétences et connaissances 'métier' adéquates pour encadrer et soutenir efficacement le TSP, mais surtout, en tant qu'élu, il sera mal placé pour le soutenir et jouer un rôle de médiation et de protection face à des attentes et des injonctions politiques parfois impossibles à remplir.

Dans une petite commune, le rattachement direct au municipal est souvent inévitable. En l'absence d'un service social ou de la jeunesse et si le municipal n'a aucune expérience ou connaissance du travail social, un accompagnement par un professionnel externe devrait être envisagé, comme ressource 'métier'. Et ceci en tout cas dans les premiers temps du dispositif afin de fixer le cadre et le fonctionnement de la collaboration (hiérarchie et encadrement, ancrage dans la commune, manière de travailler, quantité de travail, activités attendues et menées), puis pour précéder aux éventuels ajustements. Cependant, le même professionnel 'métier' ne peut pas jouer le rôle à la fois d'accompagnement de la commune et de superviseur du TSP.

Entretiens avec les communes :

« Il faut pouvoir mettre le TSP au cœur d'un réseau et lui faire rencontrer dès le début tous les partenaires dans chaque service de façon formelle» (conseiller municipal) ; *« C'est bien de prévoir un ancrage professionnel qui permet des échanges métiers (dans la commune ou en dehors) et l'inscrire dans le cahier des charges »* (conseiller municipal) ; *« La commune peut faciliter les contacts horizontaux, en donnant par exemple la possibilité de collaborer directement avec des employés communaux, dans les limites du cadre préalablement défini »* (TSP) ; *« Le TSP va travailler avec presque tous les services de la commune. Il faut donc présenter le TSP à tous les services et collaborateurs, pour qu'il soit connu »* (responsable/chef de service)

Le TSP doit avoir un endroit où parler des situations difficiles qu'il a vécues dans le cadre de son travail, avec un référent 'métier' qui n'est pas son supérieur hiérarchique. Ainsi une supervision professionnelle devrait faire partie des conditions de travail, offrant au TSP la possibilité de réaliser un « débriefing » indispensable pour bien fonctionner[23]. Facilité d'accès et bonne réactivité du superviseur permettent d'assurer la flexibilité nécessaire lorsque surviennent des situations non prévues, qui sortent du cadre prédéfini.

Les plateformes 'métier', comme la plateforme vaudoise TSP et la plateforme latine TSHM, représentent une autre manière d'échanger des expériences, une occasion d'apprendre et de recevoir du soutien, de confronter et comparer des réalités différentes. C'est aussi l'occasion de s'intégrer dans un réseau de collègues, ce qui est particulièrement important pour les TSP qui travaillent sans être rattachés à une équipe. La participation aux plateformes ne remplace cependant pas une supervision 'métier'.

6.2 Ancrage communal et dans le réseau

Bien intégrer le TSP dans le fonctionnement communal, tout en préservant son autonomie de travail, permet d'éviter un fonctionnement en « électron libre » et de favoriser le travail en équipe. Un bon ancrage dans le réseau est également nécessaire afin de garantir la complémentarité du dispositif avec les services socio-sanitaires spécialisés.

[23] Des contacts de superviseurs sont disponibles auprès de Rel'ier (http://relier.relais.ch).

Le TSP doit avoir un **ancrage communal**, quelle que soit la taille de la commune. Il faut veiller à lui donner un statut d'employé communal. Il va être amené à travailler avec presque tous les services de la commune et doit pouvoir entrer facilement en relation avec eux pour assurer une bonne communication et des synergies à l'échelon communal. Le TSP doit pouvoir acquérir une vision transversale et globale des besoins des jeunes en tenant compte du contexte général. Bien accueillir le nouveau TSP à son arrivée et le présenter à tous au sein de l'administration et aux acteurs du réseau plus large est dès lors essentiel. L'intégrer dans les processus d'échange d'informations et de coordination au sein de l'administration est également souhaitable (colloque d'équipe, réunions du service, etc.).

La grande majorité des dispositifs vaudois de travail social de proximité sont ancrés au niveau communal. D'autres modèles d'ancrage existent également dans le canton de Vaud[24]:

Associations ou institutions ayant un mandat auprès des adultes toxicodépendants :

Les structures suivantes : Zone Bleue - Association en faveur des personnes touchées par la toxicomanie (basée à Yverdon-les-Bains, couvre la région du Nord vaudois[25]), AACTS - Fondation Addiction, Action Communautaire et Travail Social (basée à Vevey, couvre la région de la Riviera[26]), Azimut - Fondation de Nant (basée à Aigle, couvre la région du Chablais[27]) et Rel'Aids - Fondation Le Relais (basée à Morges, couvre l'entier du canton[28]).

Mandat cantonal aux Espaces Prévention pour la prévention des comportements à risque :

Des TSP sont présents dans trois Espace Prévention (EP) qui couvrent trois régions du canton : le Nord vaudois - Broye, La Côte (Morges et Nyon) et l'Est vaudois (Riviera – Pays-d'Enhaut)[29]. Certains de ces postes sont co-financés par les communes.

Dispositifs intercommunaux :

La Fondation Cherpillod, active dans cinq communes de la Broye[30].

L'équipe de TSHM du Chablais, née d'une collaboration entre neuf communes du Chablais vaudois et valaisan[31]. Cette collaboration intercantonale devrait prendre fin en 2017.

Un dispositif intercommunal existe aussi dans le Lavaux avec les communes de Corsier, Chardonne, Jongny et Corseaux (en 2016). Des communes de l'Ouest lausannois ont également fonctionné selon ce modèle pendant plusieurs années avant de repasser à un modèle de TSP communalisé.

S'il est intéressant pour des communes de joindre leurs efforts et de mettre en commun des ressources pour engager un ou des TSP, il faut rester attentif aux difficultés inhérentes de gestion du personnel dans un tel dispositif. Une solution possible est la création d'un pot commun pour financer une institution du domaine social qui puisse être l'employeur et qui puisse gérer et coordonner ce dispositif en collaboration avec les communes.

[24] Voir également l'annexe 1 pour plus de détails sur les modèles existants.
[25] www.zone-bleue.ch
[26] www.aacts.ch
[27] www.nant.ch/soins/unites-de-soins/adultes/unites/azimut.html
[28] www.relais.ch/structures/relaids
[29] www.espace-prevention.ch
[30] www.fondationcherpillod.ch/index.php/arcades
[31] http://tshmchablais.ch

Au-delà de l'ancrage dans l'administration communale, il importe également de considérer l'indispensable **ancrage dans le réseau**. L'articulation avec les différentes mesures existantes est nécessaire afin de favoriser leur complémentarité et des synergies.

Le TSP se trouve en effet au carrefour entre les autorités communales, les services communaux concernés par ses domaines d'activité (services sociaux, écoles, police, bâtiments), les autres acteurs offrant des prestations aux jeunes (associations sportives ou culturelles par exemple) et les jeunes eux-mêmes. Il doit aussi créer et maintenir des liens avec les réseaux construits autour des mesures cantonales, comme par exemple les mesures d'insertion professionnelle, les services de prévention et de prise en charge médico-sociaux, ainsi que de lutte contre le surendettement.

Pour déployer efficacement ses activités, le TSP doit pouvoir échanger, collaborer et se coordonner avec tous les autres acteurs concernés par la jeunesse. Ces acteurs peuvent être publics (autorités communales, services communaux ou cantonaux), associatifs (soutenus ou non par la commune) ou privés (à but lucratif). Ils peuvent proposer des prestations directes aux jeunes ou proposer des ressources en lien avec un des domaines d'activité du TSP.

Voici quelques domaines essentiels en lien avec la jeunesse :

- sports et loisirs (clubs sportifs, ouverture de salle de gym hors des heures scolaires, centres de rencontre et d'animation, etc.) ;
- santé (prévention, promotion de la santé, éducation sexuelle, etc.) ;
- culture (écoles de musique, danse, théâtre, etc.) ;
- école (médiateurs, conseillers école-famille, etc.) ;
- intégration sociale et professionnelle ;
- aide sociale, etc.

6.3 Communication

Il est important pour le TSP de bien communiquer avec les jeunes, mais aussi avec l'ensemble des acteurs du réseau pour expliquer régulièrement en quoi consiste son activité, de façon très concrète. Il faut dès lors accorder explicitement du temps au TSP pour ce travail de communication, à l'interne et avec le réseau, et formaliser la façon dont la communication va fonctionner et l'information circuler au sein du réseau.

Le besoin constant de devoir expliquer son activité et se justifier peut être frustrant pour les TSP, voire épuisant. Pourtant, bien expliquer de façon très pragmatique et concrète quelles sont les activités réalisées au quotidien contribue à corriger les idées reçues et à améliorer la compréhension du travail de TSP et de son utilité.

Entretiens avec les communes :

« Comme les résultats sont difficilement palpables, il faut beaucoup expliquer ; l'obstacle principal est l'incompréhension due à la méconnaissance de ce qui est fait par les TSP. C'est pourquoi il faut communiquer de façon très concrète, aussi avec le conseil communal, pour expliquer ce que font les TSP » (responsable/chef de service) ; *« Il y a une méconnaissance de la profession. C'est important d'informer, de sensibiliser les autorités communales. Les municipaux et l'administration sont loin du terrain : c'est important qu'ils comprennent le métier de TSP »* (Conseiller municipal) ; *« Il faut communiquer au quotidien, au cours de la mise en place de projets, ce qui permet de désamorcer les idées reçues sur le TSP, à savoir que c'est un « glandeur », ou un flic social »* (TSP).

Sur le plan politique, une bonne communication est également essentielle. Une vision claire et bien comprise de ce qui peut être attendu d'un TSP est souvent à construire. Comme il s'agit d'une fonction transversale, il peut être nécessaire de sensibiliser plusieurs membres, voire l'ensemble d'une municipalité. Ce travail de sensibilisation, d'explicitation et d'éducation des élus doit être renouvelé à chaque début de législature auprès des nouveaux élus.

6.4 Pourcentage de travail, horaires et gestion du temps

Autant que le profil, le temps de travail doit être soigneusement pesé, en fonction des tâches, de la taille de la commune, de l'existence ou non d'autres TSP. Aller à la rencontre des jeunes et tisser des liens de confiance là où les jeunes se trouvent dans l'espace public demande du temps. Faire le point régulièrement avec le TSP quant à sa charge de travail est utile pour détecter le plus tôt possible si la gestion du temps est problématique ou si des changements de situation nécessitent des ajustements.

Entretiens avec les communes :

« On observe un effet vicieux de la réussite du TSP: il passe beaucoup de temps dans la rue, les demandes arrivent, le temps pour le suivi augmente, la confiance s'installe, ce qui génère plus de demandes et donc plus de temps pour les traiter. Le TSP a alors moins de temps pour être dans la rue et fait moins de rencontres, il est moins réactif et moins présent ; il y a moins de demandes et moins de confiance » (responsable/chef de service) ; *« Il y a un risque pour le TSP de vouloir trop en faire, de trop porter et s'épuiser ; l'employeur doit avoir des attentes claires et réalistes »* (conseiller municipal).

Des temps partiels de 80% sont usuels, le travail des TSP étant souvent très exigeant, et permettent un temps de présence suffisant sur le terrain. Avec des pourcentages inférieurs à 60-70%, mener à bien son travail risque d'être difficile pour le TSP.

La façon dont les horaires et la gestion du temps sont définis doit être adaptée au type d'activité et à la manière de travailler des TSP. L'organisation du temps de travail et les relevés d'heures doivent tenir compte de la présence régulière dans la rue, plutôt que dans un bureau, aux heures qui permettent de rencontrer les jeunes. Les horaires doivent prévoir une certaine flexibilité aux TSP afin qu'ils puissent organiser leur temps de travail en fonction du terrain. Les employeurs doivent rester attentifs à protéger les TSP d'un sur-engagement de leur part ou d'une surcharge liée aux tâches à remplir ou à des horaires inadaptés.

Il est par contre très difficile, et pas forcément utile, d'attribuer une indication concernant la portion de son temps que le TSP devrait allouer à chaque type de tâches : certaines tâches, comme les suivis individuels, peuvent prendre peu de temps au début, puis s'intensifier au fur et à mesure que le TSP a créé des liens de confiance avec les jeunes. Un projet ou une situation particulière peut prendre passablement de temps à un moment donné, puis plus du tout.

6.5 Lieu de travail

Le lieu de travail est généralement en majeure partie l'espace public. Il est important que le TSP arrive à assurer une présence régulière dans la rue. Prévoir un point d'attache pour le TSP peut cependant se révéler nécessaire pour l'accomplissement de certaines tâches : par exemple pour la préparation de rapports ou de communication, les rencontres avec des jeunes (suivis individuels ou travail sur des projets avec des groupes) ou des professionnels. Etre rattaché à une structure communale déjà existante (par exemple un centre de jeunes) permet aussi de renforcer l'intégration

du TSP au sein de la commune, de faciliter une approche de travail à plusieurs et de favoriser, au fil du temps, la notoriété du TSP et la compréhension de son travail. Ce rattachement peut aussi être bénéfique en termes de collaboration et pour contribuer à lutter contre la solitude du TSP souvent mentionnée comme un des aspects difficiles du travail. Il faudra néanmoins prendre garde à bien différencier les prestations des différents acteurs jeunesse et éviter l'assimilation.

Les avis recueillis sont partagés quant au lieu de travail à attribuer au TSP, en voici un résumé :

Type de lieu	Avantages	Désavantages
Local dans le bâtiment de l'administration communale	• Le TSP est en contact avec les autres employés communaux et les municipaux et devient plus vite connu ; les rencontres et échanges (y compris informels) sont facilités. • Il se sent plus intégré, moins isolé. • Il s'identifie à la commune et assume pleinement son rôle d'employé communal.	• Risque que le TSP soit assimilé avec l'autorité et certains jeunes peuvent hésiter à s'adresser à lui. • Risque que le TSP y passe plus de temps que nécessaire (et moins de temps sur le terrain). • Aux yeux des jeunes, le TSP peut risquer de perdre sa neutralité ou sa crédibilité.
Centre de rencontre, de jeunes, de quartier	• Le TSP est en contact avec d'autres acteurs de la jeunesse. Les collaborations en sont facilitées. • Le TSP se sent moins isolé, il peut avoir des échanges 'métier'. • Les jeunes hésitent moins à venir. • Le TSP peut aussi rencontrer les jeunes qui fréquentent le centre, en plus de ceux qu'il voit dans la rue.	• Une certaine confusion des rôles peut émerger au sein des professionnels ou parmi les jeunes. • Il peut être tenté de rester au centre et de moins sortir sur le terrain et en fin de compte, de jouer le rôle d'un animateur supplémentaire.
Local ad hoc, partagé ou non	• Le TSP dispose d'un endroit à certains moments de la journée pour recevoir des jeunes en entretien.	• Il faut faire connaître ce lieu. • Les possibilités d'usage vont dépendre des autres activités.
Café, parc, autre lieu public	• Flexible, en fonction des besoins du moment. • Il ne faut pas prévoir de budget pour le loyer ou un poste de travail. • Le jeune se sent à l'aise, il est dans son élément, sur son terrain.	• Le TSP doit avoir un budget pour payer les consommations. • Cette solution ne favorise pas les contacts avec des collègues. • Les jeunes peuvent s'y sentir moins à l'abri ; la discrétion et la confidentialité peuvent être plus difficiles à assurer.

Il faut souligner ici que plusieurs TSP et responsables hiérarchiques ont fait remarquer que quand le TSP habite dans sa commune de travail, surtout quand celle-ci est petite, il est parfois difficile de « couper » après le travail. En effet, dès qu'il sort de chez lui, le TSP continue de rencontrer les jeunes qu'il voit déjà pendant son travail.

7. Monitorage

Il est important de documenter le dispositif mis en place et le travail réalisé afin de disposer de données objectives et structurées, basées sur des chiffres et des observations du terrain. Le monitorage représente à la fois un outil de pilotage et de communication. Il permet d'ajuster les activités aux besoins et renforce la bonne compréhension de la raison d'être et de l'activité du TSP.

L'approche peut être très ciblée, sur une prestation ou une organisation précise, ou plus globale. La collecte et l'analyse des données peuvent être réalisées de façon interne ou sur mandat par une instance externe. Nous proposons ici le terme de monitorage dans un sens large, à savoir toutes les données utiles déjà existantes, qualitatives et quantitatives, comme par exemple :

- rapports périodiques d'activités (nombre de jeunes suivis, nombre d'activités organisées et fréquentation par les jeunes) ;
- listes des prestations proposées ;
- analyses ou bilans réalisés au cours de réunions ou de groupes de travail ;
- rapports de commissions ;
- observations et analyses par les professionnels des situations rencontrées sur le terrain etc. ;
- évaluations internes ou externes ad hoc.

Le travail social de proximité est souvent difficile à quantifier. Il est certes possible de compter le nombre de contacts, de démarches entreprises, de jeunes suivis, d'activités menées, de projets développés. Ces données ne rendent cependant pas compte du travail invisible et des effets difficilement mesurables en termes de liens sociaux préservés ou restaurés, de problèmes évités, et qui eux sont beaucoup plus délicats à évaluer. Il importe de ne pas négliger la valeur des données qualitatives au profit des seules données quantitatives. Les indicateurs quantitatifs ont souvent peu de valeur en soi dans le domaine du travail social de proximité et sont toujours à interpréter au regard des effets observés. Les entretiens avec les communes et les études sur le travail social de proximité (Richard, Palazzo-Crettol, Prats, 2007, page 13) confirment en effet que toute une partie du travail du TSP reste invisible : tout le travail en amont pour tisser des liens et arriver à des réalisations concrètes, le temps passé à s'immerger dans les endroits fréquentés par les jeunes, la présence dans la rue, les contacts informels, les conversations anodines pour arriver à connaître et se faire reconnaître. Il est ainsi d'autant plus intéressant de chercher à mesurer l'ancrage du TSP dans le tissu urbain et sa notoriété (est-il connu des jeunes ? ; des services ? ; des partenaires ? ; a-t-il une bonne connaissance des habitudes des jeunes ? ; de leurs préférences ? , etc.).

Si la commune le souhaite, une évaluation sur mandat par une instance externe peut mesurer le degré d'atteinte des objectifs et au besoin ajuster la mission tout en renforçant l'objectivité de la démarche. Le terme « évaluation » peut évoquer des coûts élevés et un processus long. C'est pourquoi, il est important de commencer par identifier les données déjà disponibles, récoltées par les outils de monitorage, puis de vérifier qu'elles ont été suffisamment exploitées, voire de prendre des mesures pour les améliorer, avant de se lancer dans des évaluations plus poussées. S'il s'avère que des données complémentaires doivent être collectées, il s'agit dès lors de bien en définir le but et dimensionner les outils de récolte d'informations et d'analyse pour qu'ils répondent aux besoins et aux moyens disponibles dans la commune.

8. Coûts

8.1 Durée de l'engagement financier

La démarche de travail social prend du temps pour porter des fruits. Les communes doivent prévoir un temps pour l'immersion du professionnel sans attendre des résultats à court terme. Il importe en effet avant tout de créer des liens et bâtir la confiance notamment avec ceux dont les liens sociaux sont fragiles ou ont été rompus. Il faut également du temps pour acquérir une connaissance du contexte et du réseau. Il importe dès lors de prévoir des ressources suffisantes et pour une durée suffisamment longue qui permette à cette démarche de se construire.

Entretiens avec les communes :

« Il faut au moins deux ans pour recevoir des retours sur investissement ; c'est donc important de mettre en place une structure qui assure la stabilité de l'équipe » (conseiller municipal) ; « *la 1ère année ne devrait servir qu'à tisser les liens ; rencontrer le réseau, les jeunes ; comprendre le contexte social, urbain, etc. ; observer et faire remonter les infos. Ecouter aussi ce que les adultes disent »* (responsable/chef de service) ; *« Il faut pouvoir s'inscrire dans la durée, pas dans un poste provisoire. Un nouveau TSP devrait avoir une année, juste pour créer du lien, connaître le terrain, observer »* (TSP) ; *« Il faut 18-24 mois pour être pleinement fonctionnel, pour « créer du lien » ; ça prend beaucoup de temps et ça dépend aussi des personnes : les nouveaux TSP doivent le savoir, les employeurs aussi »* (responsable/chef de service)

8.2 Coûts salariaux

Les communes doivent offrir des salaires qui correspondent au niveau requis de formation et d'expérience pour gérer la complexité de la mission des TSP, ainsi que pour reconnaître les conditions de travail parfois éprouvantes (horaires flexibles aussi en soirée ou les fins de semaine).

Un salaire qui satisfait l'employé contribue aussi, avec les autres conditions de travail, à assurer sa satisfaction et sa longévité au service de son employeur.

Certaines communes disposent de grilles de salaires communales auxquelles les employeurs doivent se conformer. Le poste de TSP est cependant souvent assez atypique, en comparaison des autres postes d'employés communaux : horaire flexible, cahier des charges étendu, travail qualitatif et dans le long terme. Les grilles salariales existantes sont ainsi parfois difficiles à appliquer.

Dans le cas où la fonction n'existe pas dans la grille communale, les communes peuvent se référer à la grille cantonale bien structurée et détaillée qui peut donner une première indication par rapport aux descriptions de poste[32]. La convention collective de travail dans le secteur social parapublic vaudois constitue également une bonne source d'information[33].

Des comparaisons systématiques sont difficiles en l'absence de données complètes. Il apparaît cependant que des différences importantes existent dans les salaires des TSP pour des cahiers des charges, des niveaux de compétence et d'expérience similaires. Ces différences sont mal vécues et des efforts devraient être entrepris pour développer des critères communs et des échelles de salaires comparables entre communes.

[32] www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/etat-employeur/repertoire-des-emplois-types-rem
[33] www.avenirsocial.ch/fr/p42005169.html ou www.avenirsocial.ch/cm_data/CCT_Social_etat_au_05_juillet_2016.pdf

8.3 Coûts d'encadrement

Il faut aussi veiller à inclure dans les coûts, outre le salaire du TSP, un encadrement suffisant, notamment une supervision individuelle par un professionnel, indispensable selon de nombreux témoignages.

Nous utilisons le terme supervision dans le sens d'un appui technique (ou référence 'métier') prodigué par un expert externe, destiné à soutenir et à former des praticiens afin de les aider à améliorer leurs réponses professionnelles. La supervision permet d'avoir un lieu neutre où les problématiques, où les questionnements professionnels peuvent être apportés et discutés sous un angle différent et avec du recul.

Selon les témoignages recueillis auprès de TSP et de chefs de service, la durée idéale d'une supervision est de 1h30. Il est bon de prévoir une séance par mois, soit environ dix par année, et d'inclure une séance supplémentaire au budget en cas d'urgence ; certains superviseurs sont d'ailleurs atteignables en tout temps.

Le tarif horaire habituel varie de 100 à 150 francs par heure, soit un budget annuel de 1500 à 1900 francs environ, par TSP. La supervision peut être effectuée collectivement, pour l'ensemble d'une équipe dans une commune, ce qui en réduit les coûts.

Les communes sont peu habituées à proposer des supervisions à leurs employés. Pourtant, cette pratique est courante et recommandée pour les emplois dans le domaine social ou médical car les collaborateurs sont confrontés à des situations délicates et difficiles sur le plan humain. De telles situations se rencontrent forcément dans la pratique du TSP. La supervision est d'autant plus utile, voire indispensable si le TSP ne travaille pas au sein d'une équipe ou si sa hiérarchie n'est pas du métier. Cela dit, la supervision ne doit pas forcément être obligatoire, mais elle devrait être proposée et encouragée. En l'occurrence, plusieurs communes proposent déjà une supervision à leurs TSP et jugent cette pratique très utile, voire indispensable.

L'employeur peut également faire appel à des compétences 'métier', notamment dans les communes où aucune compétence en travail social n'est disponible. Des échanges avec un professionnel expert externe peuvent permettre à l'employeur d'acquérir une meilleure compréhension du travail social de proximité, de ses enjeux particuliers (en termes d'organisation du travail par exemple), et d'optimiser le soutien et l'encadrement institutionnel proposés au TSP.

8.4 Autres coûts

Coûts d'activité

Il est utile de prévoir un budget à disposition du TSP pour des frais d'activité avec les jeunes, afin de pouvoir financer, de façon souple, des frais modestes (par exemple, collations lors de rencontres, transports, frais liés à des journées de formation ou des conférences).

Locaux / Poste de travail

Les coûts vont dépendre du choix qui sera fait pour le lieu de travail du TSP et devront être pris en considération au moment de l'évaluation du total des coûts.

Accompagnement du processus

Il faut tenir compte des coûts de fonctionnement si une commission ou un groupe de travail est mis sur pied, ou des honoraires si la commune décide de faire appel à des compétences externes.

PARTIE II

METHODE ET OUTILS

Cette deuxième partie offre un soutien à la mise en œuvre d'une démarche communale à l'intention des jeunes et s'inscrit dans une vision de politique jeunesse. Elle est articulée en deux temps. En effet, avant de pouvoir développer un dispositif de travail social de proximité, il importe d'abord de bien analyser la situation actuelle ainsi que les besoins auxquels il faut répondre.

Une mise en perspective de cette analyse de situation avec le cadre de référence devra permettre de déterminer dans quelle mesure l'engagement d'un TSP peut contribuer à répondre aux besoins.

Dans un deuxième temps, et si la perspective d'un dispositif de travail social de proximité reste pertinente, le résultat de l'analyse de situation permettra de construire le dispositif de façon pragmatique, réaliste et de favoriser son ancrage dans l'existant.

La méthode présentée ci-après permet de définir le processus de travail à adopter et fournit deux outils d'aide à la réflexion pour réaliser les deux étapes proposées :

1. Un outil pour la réalisation d'une **analyse de situation** tenant compte des besoins, des ressources et de la taille de la commune. Il s'agit de repérer non seulement les différentes problématiques perçues, mais également de visibiliser les ressources déjà mobilisées ou qu'il est possible de mobiliser dans la commune. Une mise en regard avec le cadre de référence permet enfin d'évaluer l'adéquation de l'engagement d'un TSP.
2. Un outil pour guider le **développement d'un dispositif de travail social de proximité et l'engagement d'un TSP**. L'objectif de cet outil est de contribuer à la définition d'objectifs réalistes, de concevoir l'articulation avec les offres et la dynamique sociale déjà existantes, de prévoir une insertion institutionnelle optimale dans un environnement professionnel adapté et de définir un profil de poste et un cahier des charges pertinents.

Pour chaque étape de la démarche (processus de travail, analyse de situation, développement d'un dispositif et engagement d'un TSP), des feuilles de travail pratiques sont proposées. Celles-ci sont conçues comme des canevas que les communes peuvent compléter en s'appuyant sur le cadre de référence grâce à des renvois aux chapitres à consulter.

A noter qu'il n'est par ailleurs pas obligatoire d'utiliser toutes les feuilles de travail. Elles sont proposées à titre de soutien à la réflexion et à la décision, l'objectif étant de s'assurer que les communes disposent de toutes les informations utiles permettant de documenter les aspects pertinents du travail social de proximité et qu'elles se sont posées les bonnes questions. Certaines informations n'existent pas forcément ou ne sont pas toujours pertinentes pour toutes les communes : ces dernières doivent se sentir libres d'utiliser ces outils de façon flexible, en fonction de leur contexte et de leurs besoins particuliers.

1. PROCESSUS DE TRAVAIL

L'organisation du travail au sein d'une commune pour l'analyse de situation et le développement d'une réponse de type travail social de proximité devrait être abordé et décidé en début de processus. Il s'agit de décider qui va réaliser le travail d'analyse de situation, sous quelle forme, avec quelles ressources et dans quel délai.

Certaines communes ont déjà des commissions (« prévention » ou « jeunesse »), d'autres ont mis sur pied des groupes de travail ad hoc pour accompagner la démarche. Ces commissions ou groupes réunissent la plupart du temps des acteurs variés : école, police, politique, travailleurs sociaux, quelquefois des parents. Les jeunes eux-mêmes n'y participent en général pas mais, pour réellement comprendre leurs besoins et attentes, il faudrait au moins les consulter.

Des employés communaux avec des compétences spécifiques (délégué jeunesse, chef de service), des partenaires (par exemple les collaborateurs d'un centre de jeunes), voire même le municipal en charge du dossier peuvent mener la collecte et l'analyse des données, en s'assurant néanmoins de consulter les personnes ressources adéquates pour recueillir les informations utiles et nécessaires. Les résultats de leur travail doivent être discutés et consolidés au sein d'un groupe de travail ou d'une commission communale.

Entretiens avec les communes :

« La Commune a fait appel à la Fondation pour réfléchir ensemble aux besoins de la commune, et la Fondation a aidé et conseillé la commune aux différentes étapes du processus. Tout s'est fait en collaboration : discussion du projet de la commune, puis ajustement de son approche ; organisation de tables rondes avec réseau pour évaluer les besoins et définir le profil général ; soutien à la commune pour développer le cahier des charges, puis pour les entretiens d'engagement » (conseiller municipal).

Certaines communes ont fait appel à une expertise externe pour réaliser l'analyse de situation, définir un cahier des charges et recruter un TSP. En l'absence de compétences suffisantes dans le domaine de la jeunesse et du travail social (notamment dans les communes de taille plus modeste), il peut être pertinent de faire appel à des professionnels pour procéder à l'analyse de la situation (problématique, besoins, ressources), puis pour l'engagement du TSP.

Des compétences spécialisées peuvent être mobilisées auprès des ressources suivantes :

- Rel'ier (Fondation Le Relais)[34] ;
- Délégué cantonal à l'enfance et à la jeunesse[35] ;
- Centre vaudois d'aide à la jeunesse (CVAJ) – jaiunprojet.ch[36] ;
- Communes ayant déjà élaboré une démarche de soutien et de promotion de la jeunesse ;
- Consultant (indépendant ou collaborateur d'une HES) ;
- Communes et institutions employeuses de TSP[37].

[34] http://relier.relais.ch
[35] www.vd.ch/autorites/departements/dfjc/spj/offices-et-unites/delegue-enfance-jeunesse
[36] www.cvaj.ch/jaiunprojet.html
[37] Pour une liste des dispositifs travail social de proximité en place dans les communes vaudoises, voir : http://relier.relais.ch/TSP

1. Processus de travail

1. **Qui va assurer le leadership pour la réalisation du travail ?**
   Municipal en charge du dossier, service communal, consultant externe, etc.

2. **Sous quelle forme ?** (=conduite opérationnelle)
   Il est important de s'assurer que l'expertise et les compétences nécessaires à ce travail soient présentes, quelle que soit la forme choisie

   ☐ Commission communale ad hoc ou déjà existante
   ☐ Groupe de travail nommé par la Municipalité
   ☐ Mandat donné à un employé communal ou plusieurs employés communaux
   ☐ Mandat externe (avec ou sans comité de pilotage)
   ☐ Autre (préciser) :

3. **Ressources/expertises supplémentaires à mobiliser** (éventuellement) **:**

4. **Cahier des charges**
   a) Objectifs visés
   b) Délai pour réaliser l'analyse de situation
   c) Composition du groupe /de la commission (le cas échéant)
   d) Gouvernance/mode d'organisation (*qui convoque, fait le procès-verbal, etc.)*
   e) Résultat attendu/produit final
   f) Défraiement éventuel (ce qui suppose un budget)

2. ANALYSER LA SITUATION

Ce premier outil pratique vise à faciliter l'analyse de situation de la problématique et des besoins, préalable à l'élaboration d'une réponse concrète en matière de politique jeunesse globale. L'outil étant étroitement articulé avec le cadre de référence, il sera indiqué clairement où s'y reporter, chaque fois que nécessaire.

Une démarche d'analyse de situation offre un temps de réflexion à l'abri des luttes partisanes. Elle permet de prendre du recul et de se mettre à l'écoute des besoins des uns et des autres. L'analyse des problématiques et des préoccupations, tout comme l'inventaire des besoins et des moyens à disposition, permettent d'élaborer des réponses aussi appropriées que possible, bien ciblées et qui ont du sens dans la durée.

Une telle démarche, menée en consultation avec les acteurs déjà présents dans la commune auprès des jeunes, permet de les mobiliser en leur donnant la possibilité de réfléchir aux solutions possibles, de se familiariser avec les perspectives proposées et d'en devenir partie prenante une fois mises en place.

Objectifs

Il s'agit de permettre aux communes de bien définir la problématique qu'elles rencontrent, les attentes et besoins auxquels il s'agit de répondre et les ressources qu'il faudra mobiliser. Une mise en regard avec le cadre de référence offre la possibilité d'évaluer si l'engagement d'un TSP est la réponse la plus adéquate.

L'analyse de situation représente aussi l'opportunité de donner plus de visibilité à ce que les communes ont déjà entrepris en matière de soutien à la jeunesse et de mettre en évidence les ressources déjà mobilisées ou qu'il est possible de mobiliser (institutionnelles, associatives, communautaires).

Lors de la mise en œuvre d'une nouvelle mesure à l'intention de la jeunesse, l'analyse de situation doit enfin permettre d'anticiper la bonne articulation des mesures.

Structure de l'outil

2.1 Organes administratifs et décisionnels concernant la jeunesse
2.2 Cadres politiques et législatifs
2.3 Activités et prestations à l'intention de la jeunesse
2.4 Acteurs du domaine de la jeunesse
2.5 Coordination et travail en réseau
2.6 Communication
2.7 Problématiques observées
2.8 Préoccupations, attentes et besoins
2.9 Synthèse de l'analyse de situation
2.10 Adéquation d'un dispositif TSP

2.1 Organes administratifs et décisionnels concernant la jeunesse

Il s'agit d'identifier qui est impliqué dans l'élaboration des mesures concernant la jeunesse et comment les pouvoirs publics sont structurés et s'organisent dans ce domaine.

2.1 Organes administratifs et décisionnels concernant la jeunesse

1. Au niveau communal

a) Municipaux en charge des dossiers concernant les jeunes
(dans tous les domaines : formation, loisirs, police et justice, aide sociale, prévention et promotion de la santé, accès aux soins)

b) Unités ou services administratifs impliqués dans la gestion ou/et la coordination des dossiers relatifs aux divers domaines qui concernent la jeunesse

c) Autres :

2. Au niveau régional / intercommunal ou cantonal

a) Organismes importants pour la coordination, qui ont un poids sur l'élaboration ou/et la prise de décision pour des dossiers qui concernent la jeunesse de la commune

b) Organismes de soutien

2.2 Cadres politiques et législatifs

Il s'agit de préciser les bases légales sur lesquelles la commune peut s'appuyer pour mettre en oeuvre les mesures envisagées : lois, ordonnances, règlements cantonaux ou communaux.

Il peut également s'agir de programmes de législature, rapports de commission, motions, postulats, etc. adoptés par une instance politique communale (exécutive ou/et législative), ainsi que, le cas échéant, au niveau cantonal ou fédéral.

2.2 Cadres politiques et législatifs

☞ Cadre de référence, chap. 3, pp. 16-18.

1. Au niveau communal

a) Bases politiques et législatives pertinentes :
(y compris les demandes formelles exprimées par le législatif communal)

b) Lacunes éventuelles à combler
(par exemple, un concept communal de soutien à la jeunesse)

2. Aux niveaux cantonal, régional et fédéral

a) Eléments pertinents du cadre politique **cantonal** pour appuyer une politique ou des mesures communales de soutien à la jeunesse

b) Eléments pertinents du cadre politique **régional** pour appuyer une politique ou des mesures communales de soutien à la jeunesse

c) Eléments pertinents du cadre politique **fédéral** pour appuyer une politique ou des mesures communales de soutien à la jeunesse

2.3 Activités et prestations à l'intention de la jeunesse

Passer en revue l'offre déjà existante permet de mettre en évidence ce qui est déjà disponible dans la commune en relation avec la jeunesse et de mieux cerner les manques éventuels par rapport aux besoins identifiés tout en évitant les doublons. Pour cet état des lieux, il s'agit d'identifier toutes les activités et prestations disponibles dans la commune à l'intention des jeunes dans tous les domaines (loisirs, santé, social, culture, école, insertion, etc.).

Ces prestations peuvent être offertes directement par la commune ou par d'autres acteurs (clubs de sports, sociétés locales, associations, organisations/institutions régionales ou cantonales, etc.). Il s'agit d'être particulièrement attentif à ne pas oublier dans cette analyse les jeunes les plus vulnérables ou fragilisés.

2.3 Activités et prestations à l'intention des jeunes	
Activités/prestations	**Type de soutien communal**
Activité/prestation 1 :	
Activité/prestation 2 :	
Activité/prestation 3 :	
Activité/prestation 4 :	
Etc.	

2.4 Acteurs du domaine de la jeunesse

Il s'agit ici d'identifier plus précisément tous les acteurs intervenant dans le domaine de la jeunesse que cela soit au niveau de la commune, des associations, des structures privées ou encore d'institutions et dispositfs régionaux ou cantonaux.

Il importe de spécifier leur fonction et dans quelle mesure ces acteurs sont une ressource spécifique.

2.4 Acteurs du domaine de la jeunesse	Cadre de référence, chap. 6.2, pp 29-31.
Acteurs	**Fonctions et ressources spécifiques**
1. Acteurs publics communaux	
2. Acteurs publics régionaux ou cantonaux	
3. Structures associatives *(clubs, sociétés locales, etc.)*	
4. Acteurs privés *(écoles musique, danse, etc.)*	
5. Autres	

2.5 Coordination et travail en réseau

Il est important de préciser le mode de coordination et de travail en réseau des acteurs jeunesse identifiés précédemment. Une bonne connaissance des acteurs entre eux, une communication et une coordination optimales sont nécessaires pour proposer des réponses réalistes et coordonnées, en utilisant efficacement les ressources à disposition.

Il s'agit de déterminer quels sont les groupes et les objectifs pour favoriser la rencontre et les échanges entre les personnes concernées.

Ils peuvent se réaliser à différents niveaux (communal, régional, cantonal) et de façon plus ou moins formalisée et régulière (commission communale, groupes de travail, plateformes professionnelles, colloques et réunions régulières, observatoire, café-contacts, etc.).

2.5 Coordination et travail en réseau ☞ Cadre de référence, chap. 5.3, pp. 25-26.			
Dénomination du groupe	**Objectif(s)**	**Acteurs concernés**	**Fréquence**

2.6 Communication

Evaluer la façon dont l'information circule permet de favoriser une utilisation optimale des canaux existants et éventuellement d'identifier certains manques. Il s'agit de définir comment les acteurs impliqués communiquent entre eux, avec les jeunes et avec la population.

Il peut s'agir de canaux formels ou informels : journal communal, bulletin d'information (lié à un centre de jeunes par exemple), affiches, site internet, échanges de rapports d'activités, présentations, informations échangées lors de réunions (régulières ou ad hoc), etc.

2.6 Communication ☞ Cadre de référence, chap. 6.3, pp. 31-32	
Canal de communication	**Pour communiquer quoi entre qui ?**

2.7 Problématiques observées

Définir les problématique dans la commune en relation avec la jeunesse qui ont déclenché la réflexion est important, quitte à affiner ou redéfinir progressivement cette problématique de départ. Il s'agit de décrire brièvement les situations problématiques liées à la jeunesse (faits, comportements, besoins, plaintes, etc.), en notant les groupes qui mentionnent ces problèmes et le contexte dans lequel ils apparaissent.

2.7 Problématiques observées Cadre de référence, chap. 1, pp. 9-11.
Problématique 1 : *Description :* *Qui mentionne ces problèmes, dans quel contexte?*
Problématique 2 : *Description :* *Qui mentionne ces problèmes, dans quel contexte ?*
Problématique 3 : *Description :* *Qui mentionne ces problèmes, dans quel contexte ?*
Etc.

2.8 Préoccupations, attentes et besoins

Disposer d'une bonne image de l'ensemble des préoccupations, attentes et besoins est nécessaire pour pouvoir fixer des priorités et élaborer une réponse adaptée. Il s'agit de décliner les problématiques générales en termes de préoccupations, attentes et besoins.

2.8 Préoccupations, attentes et besoins ☞ Cadre de référence, chap. 1.4, pp. 10-11.
1. Préoccupations des autorités
2. Attentes de la population
3. Besoins des jeunes identifiés par les autorités/les professionnels
4. Besoins des jeunes exprimés par les jeunes eux-mêmes

2.9 Synthèse de l'analyse de situation

Il s'agit ici de faire le bilan des forces et faiblesses de la situation actuelle pour répondre aux préoccupations, attentes et besoins identifiés.

Les points forts représentent les opportunités et ressources sur lesquels s'appuyer pour construire et mettre en place un dispositif de TSP. Les points d'efforts sont au contraire les risques et obstacles, les aspects plus fragiles, insuffisants, ainsi que les lacunes constatées dans le domaine de la jeunesse.

2.9 Synthèse de l'analyse de situation ☞ Analyse de situation, chap. 2.1-2.6, pp. 42-47.		
Aspect /dimension	**Points forts**	**Points d'effort**
2.1 Organes administratifs et décisionnels actuels pour tous les domaines concernant la jeunesse *Quelles sont les ressources sur lesquelles s'appuyer ? Quelles sont les lacunes éventuelles ?*		
2.2 Cadres politique et législatif *Ces cadres sont-ils suffisants afin de soutenir une démarche de travail social de proximité ?*		
2.3 Activités et prestations à l'intention de la jeunesse *Quelles sont les activités et prestations déjà existantes et de quel soutien communal disposent-elles ? Y a-t-il un risque de créer un doublon avec un dispositif de TSP ou cela permet-il de compléter l'existant ?*		
2.4 Acteurs jeunesses *Quels sont les acteurs du domaine de la jeunesse existant dans la commune?*		
2.5 Collaboration et travail en réseau *Quels sont les groupes, formels ou non, permettant la collaboration entre les acteurs jeunesse concernés ? Ces occasions et mécanismes de collaboration sont-ils suffisants ?*		
2.6 Communication *Les canaux sont-ils suffisants et adéquats ? Sur lesquels la commune peut-elle s'appuyer ?*		

2.10 Adéquation d'un dispositif TSP

Il s'agit finalement de vérifier quels sont les préoccupations, les attentes et les besoins auxquels un dispositif TSP peut raisonnablement contribuer à répondre. La synthèse de l'analyse de situation mise en perspective avec le cadre de référence permettra d'évaluer si la mise en place d'un dispositif de travail social de proximité peut être une réponse adéquate. Il s'agit de préciser en quoi un TSP peut contribuer à répondre aux problématiques observées ainsi qu'aux préoccupations, attentes et besoins constatés. Il est utile d'en préciser également les limites.

2.10 Adéquation d'un dispositif TSP	☞ Cadre de référence, chap. 2, pp. 12-15. Analyse de situation, chap. 2.7-2.8, pp. 48-49.
2.7 Problématiques observées	**Adéquation d'un dispositif TSP**
1. Problématique principale 1	
2. Problématique principale 2	
3. Problématique principale 3	
2.8 Préoccupations, attentes et besoins	**Adéquation d'un dispositif TSP**
4. Préoccupations des autorités	
5. Attentes de la population	
7. Besoins de soutien des jeunes	

3. DEVELOPPER UN DISPOSITIF DE TRAVAIL SOCIAL DE PROXIMITE ET ENGAGER UN TSP

Ce deuxième outil permet l'élaboration d'un dispositif en matière de travail social de proximité sur la base de l'analyse de situation préalable et pour autant que ce soit effectivement une réponse pertinente. Développer une réponse sur la base d'une conception solide du travail social de proximité et de besoins évalués de façon objective structurée permet d'asseoir la légitimité de ce qui est proposé, de renforcer sa pertinence et faciliter sa défense face au législateur.

Le cadre de référence permet de dégager des dénominateurs communs entre les différents postes existants et fonctions attribuées aux TSP dans le canton. Cependant, le développement et la mise en œuvre d'un dispositif de travail social de proximité est forcément à géométrie variable, puisque la situation est différente dans chaque commune en termes de besoins, de prestations existantes et de ressources disponibles.

Objectifs

Ce deuxième outil vise ainsi à soutenir les communes dans la définition d'un dispositif à leurs besoins et qui tient compte des principes fondamentaux présentés dans le cadre de référence et des résultats de l'analyse de situation. Il doit notamment contribuer à définir la mission, le cahier des charges, l'organisation et l'encadrement du poste. A noter que des exemples concrets de cahiers des charges sont proposés en annexe.

Structure de l'outil

3.1 Vision et objectifs de la commune en matière de politique jeunesse

3.2 Mission du TSP et publics cibles

3.3 Activités du TSP

3.4 Profil du TSP

3.5 Canevas de descriptif de poste

3.6 Organisation du travail

3.7 Ancrage communal et dans le réseau

3.8 Données nécessaires au monitorage

3.9 Coûts à prévoir

3.10 Planification

3.1 Vision et objectifs de la commune en matière de politique jeunesse

Les communes doivent et peuvent contribuer, à leur mesure, à protéger et à soutenir les jeunes afin qu'ils puissent tous bénéficier de conditions optimales pour se développer et exprimer au mieux leur potentiel, participer et s'intégrer dans notre société. Quant aux plus vulnérables d'entre eux, ils méritent une attention particulière pour éviter qu'ils ne « décrochent » ou pour les aider à reconstruire des liens si ceux-ci sont menacés, fragilisés ou devenus ténus.

3.1 Vision et objectifs de la commune ☞ Cadre de référence, chap. 4.1-4.2, pp. 19-20.

3.2 Mission du TSP et public cible

La mission du poste doit être définie de façon réaliste, en accord avec la vision, et en fonction des besoins auxquels le dispositif de TSP doit répondre. Il peut arriver dans les contextes de communes plus petites ou rurales que le TSP soit amené à assumer, en plus de ses missions traditionnelles, des missions qui relèvent davantage de ce qui est attendu d'un délégué jeunesse ou d'un animateur socio-culturel.

Il convient de préciser le public ou les publics cibles visés par le dispositif de travail social de proximité. Pour ce faire, il importe de revenir aux problématiques et aux besoins définis dans l'analyse de situation et à la mission que la commune souhaite confier au TSP. A noter en outre que le TSP ne pourra pas distinguer parmi les jeunes qu'ils côtoient ceux qui habitent la commune de ceux n'y habitent pas. Il est essentiel de préciser les âges des jeunes que la mesure concerne.

3.2 Missions du TSP et public cible Cadre de référence, chap. 4.3, p.21. Analyse de situation, chap. 2.7-2.8, pp. 48-49.	
Missions du TSP	**Public cible**

3.3 Activités du TSP

Le cahier des charges doit mentionner spécifiquement les tâches ou activités à réaliser, de façon suffisamment ouverte pour permettre de la flexibilité dans leur exécution. Il faut rester réaliste, car le TSP ne peut pas tout faire : il faut sélectionner les tâches en fonction des objectifs et des besoins identifiés, mais aussi du taux de travail. Ces éléments vont également déterminer les horaires de travail pertinents, en notant qu'il faut prévoir un temps minimum pour le travail de rue. Des exemples concrets de cahiers des charges sont disponibles en annexe.

Rappelons qu'il peut être hasardeux d'attribuer une proportion de temps allouée à chaque type de tâches, celles-ci pouvant largement évoluer au fur et à mesure de l'immersion du professionnel dans le terrain et des contacts tissés avec les jeunes. Définir des pourcentages pour chaque activité ne peut ainsi qu'être indicatif et doit pouvoir rester flexible en fonction des besoins émergeants.

3.3 Activités du TSP ☞ **Cadre de référence**, chap. 5.2, pp. 23-24.		
Domaine d'activité	**Activités**	**Proportion (en %)**
a) Travail de rue		
b) Accompagnement et intervention (individuel, collectif, communautaire) *Voir Cadre de référence, chap. 2.5, pp. 14-15.*		
c) Coordination et travail de réseau (nommer les groupes) *Voir Analyse de situation, chap. 2.5, p.46.*		
d) Communication *Voir Analyse de situation, chap. 2.6, p.47.*		
d) Administration (et monitoring)		
e) Autres (formation, supervision, conférence, etc.)		

3.4 Profil du TSP

Les éléments fournis ci-après sont tirés de descriptifs de poste existants et des réponses données par les communes lors des entretiens réalisés pour cette recherche. Ils sont présentés à titre indicatif : le profil va finalement dépendre des priorités de la commune, ainsi que du cahier des charges et des activités prévues pour le TSP.

A noter qu'un travail est en cours au niveau cantonal pour clarifier les spécificités et les domaines partagés des champs professionnels respectifs de l'animateur socio-culturel, du délégué jeunesse et du travailleur social de proximité[38]. Cela devrait permettre d'élaborer un descriptif de fonction générique offrant aux communes une base à partir de laquelle décliner un cahier des charges spécifique à leurs besoins et particularités.

3.4 Profil du TSP ☞ Cadre de référence, chap. 5.4, pp. 26-27.	
Aspect	**Pratique dans les communes / recommandations**
Formation	☐ Diplôme HES en travail social ☐ Expérience/formation professionnelle jugée équivalente ☐ Autre (préciser) ***Commentaire** : Une formation dans un autre domaine que le travail social peut être envisagée si elle est complétée par une solide expérience professionnelle utile au travail social de proximité.*
Expérience préalable	☐ Expérience dans l'accompagnement de jeunes ☐ Expérience dans l'accompagnement de personnes en difficulté ☐ Expérience dans la gestion des conflits et la médiation ☐ Autre (préciser) ***Commentaire :** Il est conseillé d'engager des personnes avec une expérience professionnelle suffisante, en raison de la complexité du travail et des situations difficiles qui demandent maturité et expérience de vie.*
Homme ou femme	☐ Homme ☐ Femme ***Commentaire :** S'il y a plusieurs TSP, ou d'autres travailleurs sociaux (animateurs, etc.), il est conseillé de chercher la complémentarité de genre.*

[38] Voir Cadre de référence, chap. 2.3, pp. 13-14.

Aspect	*Pratique dans les communes / recommandations*
Connaissances particulières / techniques	☐ Connaissance du développement et des problématiques des pré-adolescents/adolescents ☐ Connaissance des enjeux sociaux et culturels de la jeunesse ☐ Techniques de médiation et gestion des conflits ☐ Gestion par projet ☐ Connaissance du réseau ☐ Action communautaire ☐ Maîtrise des outils informatiques de base ☐ Autres (préciser)
Compétences générales	☐ Ténacité/persévérance ☐ Esprit d'ouverture/flexibilité ☐ Engagement personnel ☐ Respect des règles / capacité d'accepter le cadre institutionnel ☐ Communication (avec les jeunes et les adultes) ☐ Autonomie ☐ Travail en équipe/collaboration ☐ Analyse et synthèse ☐ Autres (préciser)
Compétences liées à la fonction/métier	☐ Ecoute ☐ Empathie, bienveillance ☐ Respect de la confidentialité ☐ Patience ☐ Sens de la négociation ☐ Sens des responsabilités ☐ Dynamisme ☐ Flexibilité et disponibilité ☐ Capacité à gérer et respecter ses limites (temps de travail, savoir dire non, demande de soutien) ☐ Autres (préciser)

3.5 Canevas de descriptif de poste

Des exemples de cahiers des charges, descriptifs de fonction ou de poste existent dans plusieurs communes (voir exemples dans l'annexe 3). Comme mentionné plus haut, un travail est en cours au niveau cantonal pour élaborer un descriptif de fonction générique offrant aux communes une base à partir de laquelle décliner un cahier des charges spécifique à leurs besoins et particularités[39].

3.5 Canevas de descriptif de poste ☞ Cadre de référence, chap. 5, pp. 22-27. Analyse de situation, chap. 2.7-2.8, pp. 48-49.
1. Mission générale du poste et public cible *(voir aussi 3.2, p. 54)*
2. Identification du poste Service/unité : Dénomination : Taux d'activité du poste : Classification du poste / échelle de salaire :
3. Rattachement hiérarchique
4. Mode de remplacement
5. Délégation de compétences, pouvoirs particuliers, représentation

[39] Voir Cadre de référence, chap. 2.3, pp. 13-14.

3.5 Canevas de descriptif de poste

☞ Cadre de référence, chap. 5, pp. 22-27.
Analyse de situation, chap. 2.7-2.8, pp. 48-49.

6. Responsabilités principales *(voir aussi 3.3, p.55)*

Travail de rue :

Accompagnement et intervention :

Coordination et travail de réseau :

Communication :

Administration et monitoring :

Autres :

7. Exigences requises / profil du poste *(voir aussi 3.4, pp. 56-57)*

Formation :

Expérience :

Connaissance particulières/techniques :

Compétences générales liées à la fonction/métier :

8. Dispositions particulières (exemples)

Horaire (irrégulier/ week-end/ en soirée) :

Possibilité d'annualisation du temps de travail :

Supervision :

Formation continue :

3.6 Organisation du travail

Il s'agit ici de donner des indications sur l'organisation du travail à différents niveaux : encadrement organisationnel, référence, métier, lieu de travail, etc.

3.6 Organisation du travail ☞ Cadre de référence, chap. 6, pp. 28-33.
1. Encadrement organisationnel (hiérarchie, équipe, service, etc.)
2. Accompagnement éventuel de la commune par un professionnel externe, comme ressource 'métier'
3. Suivi/ communication entre responsable hiérarchique et TSP
4. Soutien en cas de problème, de décision difficile
5. Supervision pour le TSP
6. Possibilité d'échanges 'métier' avec d'autres TSP (*plateformes, réseaux, etc.)*
7. Lieu de travail

3.7 Ancrage communal et dans le réseau

Il est important de bien situer le dispositif de TSP dans l'organisation communale et au sein du réseau. Il convient également de distinguer clairement les fonctions et les tâches des uns et des autres, pour éviter les confusions entre les acteurs.

Il s'agira ainsi au sein de la commune de définir les articulations minimales souhaitées ou à développer au sein de l'administration communale et avec les acteurs du réseau.

Il peut être pertinent de prévoir également un processus d'intégration au sein de l'administration communale pour présenter le TSP aux différents services, élus, législatif, population, etc.

3.7 Ancrage communal et dans le réseau ☞ Cadre de référence, chap. 6.2, pp. 29-31. Analyse de situation, chap. 2.4-2.5, pp. 45-46.	
Acteurs en lien avec le TSP	**Fonctions/tâches**
Acteurs de la commune	
Acteurs du réseau professionnel	

3.8 Données nécessaires au monitorage

Il s'agit ici de recenser l'ensemble des données nécessaires au monitorage du dispositif. Ces données doivent permettre de renforcer le pilotage du dispositif de travail social de proximité, d'en ajuster les objectifs et le fonctionnement le cas échéant, ainsi que de valoriser les activités menées par le TSP au sein de la commune.

3.8 Données nécessaires au monitorage ☞ Cadre de référence, chap. 7, p. 34.
1. Données existantes utiles pour comprendre et rendre compte de l'activité et des résultats du dispositif de TSP
2. Données supplémentaires à récolter ou compiler et analyser pour comprendre et rendre compte l'activité du TSP et des résultats du dispositif
3. Tâches du TSP en matière de monitorage l'activité et des résultats du dispositif de TSP
4. Nécessité de disposer d'une évaluation externe, le cas échéant a) sur quels aspects ? b) dans quel but ? c) dans quels délais ?

3.9 Coûts à prévoir

Le canevas suivant récapitule les différents coûts à prévoir liés au développement d'un dispositif de travail social de proximité et de l'engagement d'un TSP.

3.9 Coûts à prévoir ☞ Cadre de référence, chap. 8, pp. 35-36.
1. Engagement financier de la commune a) Durée b) Mode de financement
2. Détermination du salaire Grille communale adaptée (qui inclut une fonction similaire à celle de TSP) : Si non, méthode pour déterminer une échelle de salaire : Prise en compte du niveau de formation, de l'expérience professionnelle, du cahier des charges :
3. Supervision du TSP (fortement recommandée)
4. Soutien de la commune par un professionnel externe (sur mandat ou non)
5. Frais d'activités
6. Locaux / poste de travail
7. Monitorage

3.10 Planification

Il s'agit ici de proposer un calendrier pour la mise en place du dispositif avec les grandes étapes et les responsables concernés du processus de mise en œuvre d'un dispositif de travail social de proximité et de l'engagement d'un TSP.

3.10 Planification		
Etapes	**Délais**	**Responsabilité**
1. Elaboration du projet		
2. Validation par la Municipalité		
3. Mise au budget		
4. Vote du législatif		
5. Si vote positif, mise au concours du poste		
6. Engagement		
7. Entrée en fonction		

4. Aide-mémoire pour l'application des recommandations

Les informations recueillies auprès des communes dans le cadre de cette recherche et l'analyse des différents documents en la matière permettent d'articuler quelques recommandations auxquelles les communes devraient être attentives pour le succès de la démarche présentée ci-dessus.

La feuille de travail suivante sert d'aide-mémoire pour l'application des recommandations avec les références aux chapitres pertinents du cadre de référence et des outils.

4. Aide-mémoire pour l'application des recommandations		
Recommandations	**Cadre de référence**	**Outils**
1. En l'absence de ressources spécialisées dans le domaine de la jeunesse et du travail social au sein de la commune, il est utile de demander un soutien à des personnes externes aux différentes étapes du processus.		Chap.1, pp. 39-40.
2. Vérifier **l'adéquation de l'engagement d'un TSP** au regard des éléments identifiés dans l'analyse de situation et envisager d'autres mesures complémentaire, plus adaptées.	Chap. 2, pp. 12-15.	Chap. 2.10, p. 51.
3. Utiliser les **bases légales** existantes. Insérer le dispositif de TSP dans une approche globale de soutien et de promotion de la jeunesse.	Chap. 3, pp. 16-18.	Chap. 2.2, pp. 43.
4. Bien identifier les **buts** visés par l'engagement d'un TSP, veiller à ce qu'ils soient réalistes, les énoncer clairement et les intégrer dans une vision globale du soutien et de la promotion de la jeunesse.	Chap. 4, pp. 19-21.	Chap. 3.1-3.2, pp. 53-54.
5. Développer une **description de poste** claire et pertinente qui précise les missions, les tâches et le profil du TSP. Elaborer un **cahier des charges** spécifique et réaliste. Il doit être évolutif pour s'adapter aux changements observés sur le terrain. Les tâches de travail en réseau, de communication et de monitorage devraient y être clairement mentionnées.	Chap. 4.3, p. 21.	Chap. 3.5, p. 58-59.
6. **Eviter la confusion des missions** de soutien à la jeunesse de celles visant à contrôler l'espace public et réduire les nuisances causées par certains jeunes.	Chap. 4.3, p. 21.	Chap. 3.2, p. 55.
7. Favoriser des conditions de travail du TSP qui facilitent le **travail en réseau** et les collaborations au sein de la commune, entre communes et au niveau régional.	Chap. 5.3, pp. 25-26.	Chap. 2.5, p. 46 Chap. 3.7, p. 61.

4. Aide-mémoire pour l'application des recommandations

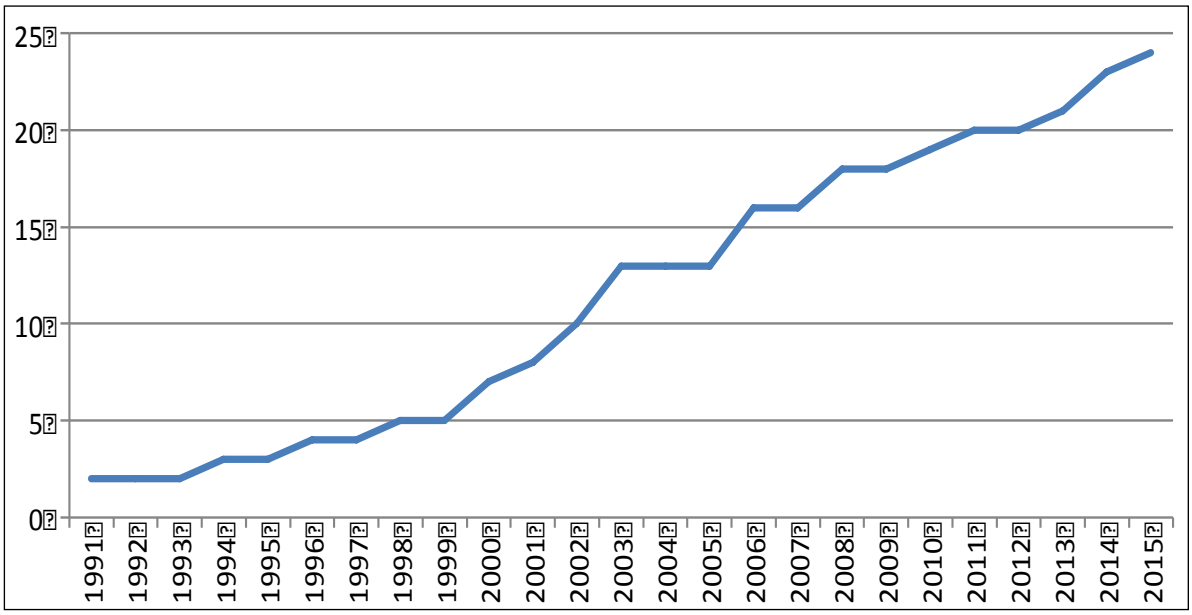
Recommandations	Cadre de référence	Outils
8. Prévoir une hiérarchie claire et un **encadrement** institutionnel soutenant et professionnel. Idéalement, l'élu en charge du dossier ne devrait pas être le supérieur hiérarchique du TSP. Dans les petites communes et dans celles qui ne disposent pas de compétences dans le domaine du travail social, un tiers expérimenté engagé sur mandat, devrait être envisagé (et ses coûts inclus dans le budget).	Chap. 6.1, pp. 28-29.	Chap. 3.6, p. 60.
9. Prévoir une **supervision** professionnelle pour le TSP est indispensable en tant que référence 'métier'.	Chap. 6.1, pp. 28-29.	Chap. 3.6, p. 60.
10. Acquérir une bonne **compréhension** de ce qu'est (et n'est pas) le travail social de proximité et diffuser de une information suffisante au sein de la commune (municipalité, conseil communal, administration et population).	Chap. 6.2, pp. 29-31.	Chap. 2.6, p. 47. Chap. 3.7, p. 61.
11. **Communiquer** à toutes les étapes du processus de développement du dispositif, puis une fois le TSP engagé, entre collègues de la municipalité, avec le conseil communal, les autres employés communaux, les partenaires et autres acteurs en lien avec la jeunesse et la population.	Chap. 6.3, pp. 31-32.	Chap. 2.6, p. 47.
12. Le pourcentage de travail, les horaires et la **gestion du temps** doivent tenir compte des spécificités du travail social de proximité.	Chap. 6.4, p. 32.	Chap. 3.3, p. 55.
13. Prévoir des outils de **monitorage** (et d'évaluation le cas échéant), par ex. des rapports d'activités annuels.	Chap. 7, p. 34.	Chap. 3.8, p. 62.
14. Prévoir un **financement** suffisant qui assure la durabilité du poste et comprenne l'ensemble des coûts : salaire, locaux, supervision professionnelle du TSP, soutien à l'encadrement pour la commune, le cas échéant, et coûts directs des activités du TSP.	Chap. 8, pp. 35-36.	Chap. 3.9, p. 63.
15. Prévoir une structure et un financement qui assurent la **stabilité** du poste : le travail du TSP doit en effet pouvoir s'inscrire dans la durée pour porter des fruits.	Chap. 8, pp. 35-36.	Chap. 3.9, p. 63.

ANNEXES

Annexe 1 – Vue d'ensemble des dispositifs existants dans le canton de Vaud[40]

La plateforme vaudoise du travail social de proximité (TSP) est née en 2002, précisément pour accompagner l'augmentation importante de nouveaux postes souvent très hétérogènes. Coordonnée dès lors par Rel'ier, le but de la plateforme est de valoriser les projets existants, de les appréhender dans leur variabilité comme dans leurs similitudes, et de dégager des pistes d'interventions pour d'autres régions. La plateforme sert également de référence pour les autorités publiques en tant que représentation de la fonction ainsi que d'observatoire des dispositifs existant sur le terrain cantonal.

Entre 2000 et 2016, le nombre de dispositifs est passé de 5 à 24, pour un total de 49 TSP représentant environ 37 EPT[41]. Cela représente environ un tiers des professionnels du travail social de proximité en Suisse romande. Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de dispositifs de travail social de proximité entre 1991 et 2015 :



Le travail social de proximité peut (et doit) se décliner en fonction de chaque réalité locale. Il n'est dès lors pas surprenant de constater dans le canton de Vaud une importante variabilité des dispositifs en termes de public cible, de mandats, d'organisation et de rayons d'action :

- Public cible : jeunes en général, jeunes en difficulté, adultes en difficulté (addiction et marginalité) ;
- Mandat : accompagnement individuel, développement de projets communautaires, prévention des comportements à risques et promotion de la santé ;
- Organisation et rayon d'action : communal, intercommunal, régional, cantonal, ou institutionnel.

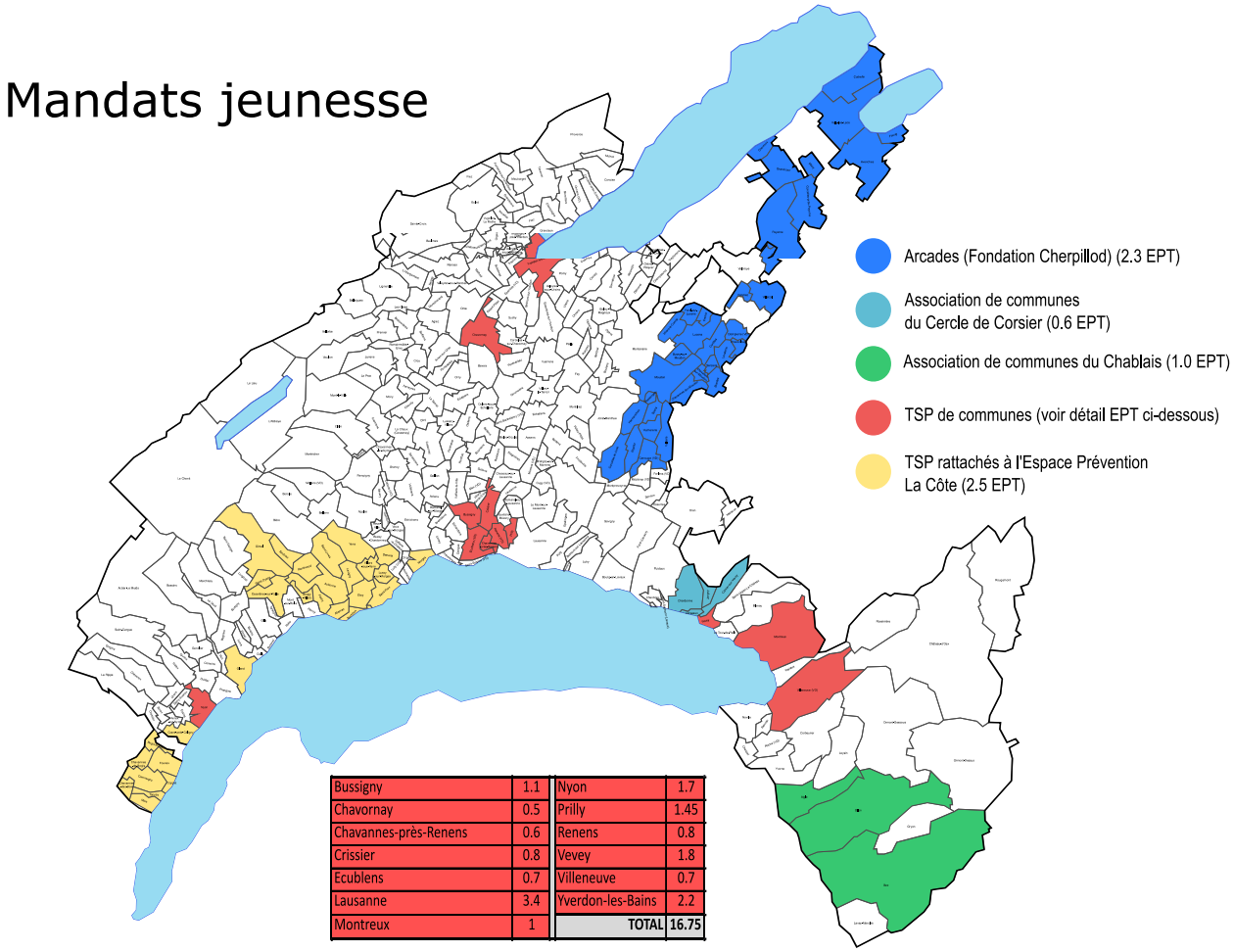
[40] Etats généraux du travail social de proximité. Compte-rendu, 17 septembre 2015. Rel'ier. Lausanne. 2016. www.relais.ch/wp-content/uploads/Synthèse-des-Etats-généraux-du-travail-social-de-proximité.pdf (relevé le 5.09.16)
[41] Au mois de novembre 2016. Les informations actualisées sont disponibles sur : relier.relais.ch/TSP

Cependant, aussi divers que puissent être ces dispositifs, ils partagent néanmoins les principes fondamentaux, les valeurs et les outils présentés dans le cadre de référence (chap. 2, pp.12-15).

Parmi les organismes offrant des prestations dans le domaine du travail social de proximité dans le canton de Vaud, certains sont issus du champ professionnel spécialisé en addictions : le Rel'Aids (Fondation Le Relais), la Fondation AACTS (Addiction, action communautaire et travail social), ainsi que Zone Bleue et Azimut. Le travail social de proximité peut aussi s'ancrer dans un réseau régional au sein de structures telles que les Espaces Prévention ou la Fondation Cherpillod dans la Broye.

On retrouve trois grands types de mandats de TSP, comme le montrent les cartes ci-dessous[42]:

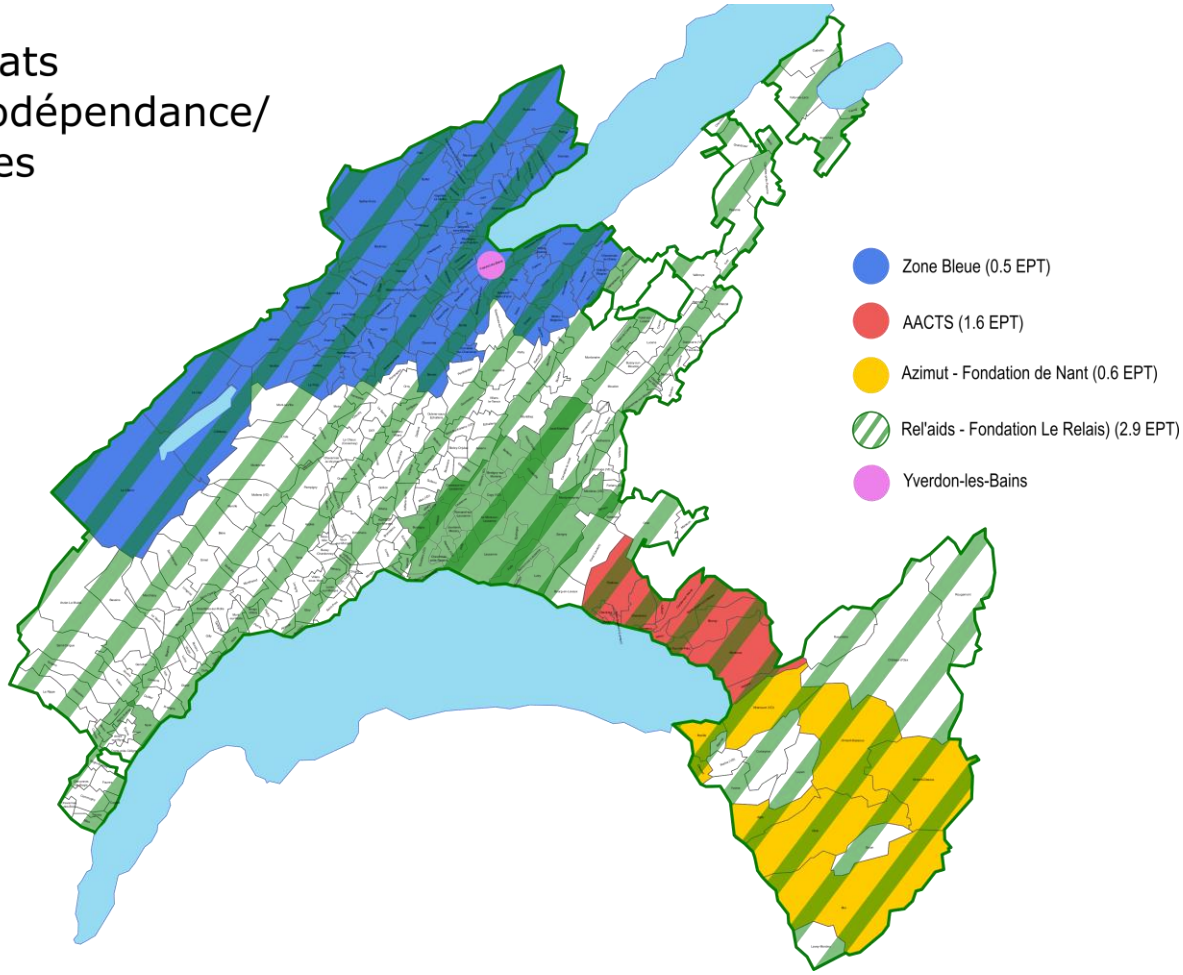
- des mandats « jeunesse », en général communaux ;
- des mandats « adultes » ou « marginalité/toxicodépendance », plus régionaux ;
- des mandats cantonaux de « prévention des comportements à risques ou promotion de la santé » auprès des jeunes. Ce sont ces derniers qui sont confiés à trois des quatre Espaces Prévention avec un subventionnement cantonal du Service de la santé publique.



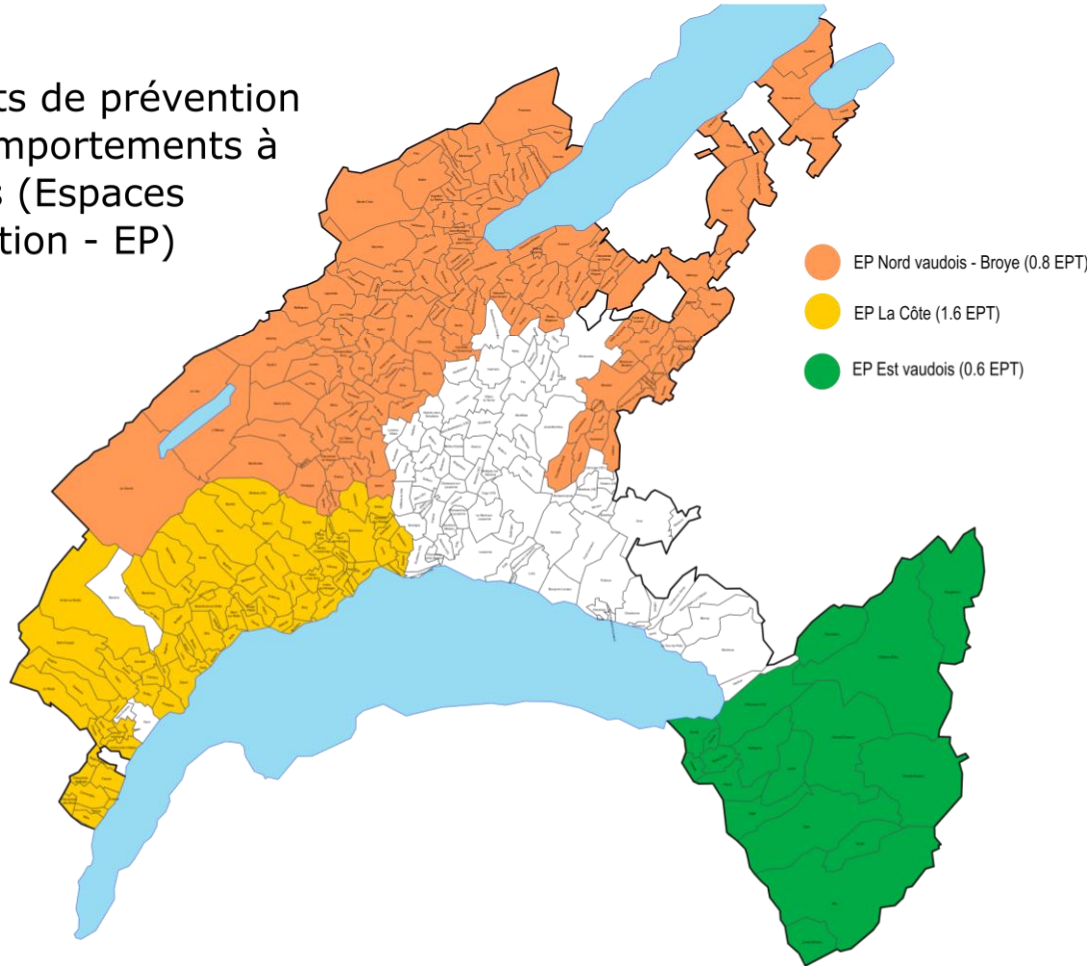
Bussigny	1.1	Nyon	1.7
Chavornay	0.5	Prilly	1.45
Chavannes-près-Renens	0.6	Renens	0.8
Crissier	0.8	Vevey	1.8
Ecublens	0.7	Villeneuve	0.7
Lausanne	3.4	Yverdon-les-Bains	2.2
Montreux	1	TOTAL	16.75

[42] Ces cartes ont été réalisées en en août 2015, des changements ont pu intervenir depuis lors, notamment concernant le nombre d'EPT. Les informations actualisées peuvent être obtenues auprès de http://relier.relais.ch/TSP

Mandats toxicodépendance/ adultes



Mandats de prévention des comportements à risques (Espaces Prévention - EP)



Annexe 2 – Sources d'informations

Entretiens

Entre le 30 mars 2016 et le 1er juillet 2016, 19 entretiens qualitatifs semi-directifs ont été réalisés dans 11 communes du canton avec 6 élus municipaux, 7 chefs de services communaux ou responsables de TSP, 5 TSP communaux et 1 délégué jeunesse cantonal.

Personnes rencontrées

Bussigny	Laurent Emery	Adjoint à la cheffe du service des affaires sociales et de la jeunesse
Chavornay	Jovanka Favre	Municipale (Affaires sociales, Intégration)
	Julie Dogny	TSP
Cheseaux	Serge Sandoz	Municipal (Espaces Publics, Sécurité, police)
Ecublens	Anne-Claude Studer	Municipale (Culture, Jeunesse, Sports, Intégration)
Lausanne	Tanguy Ausloos	Délégué à la jeunesse
Morges	Mama Anne Sarr	Cheffe du Service jeunesse, sécurité sociale et logement
	Matthieu Forest	TSP
Nyon	Anne-Catherine Crisinel Merz	Adjointe au chef de service (Secteur Cohésion et Intégration)
Payerne	Jacques Henchoz	Municipal (Finances, Affaires sociales, Santé)
	Dino Belometti	Animateur socio-culturel de proximité
	Vincent Gaillard	Responsable d'Arcades, Fondation Cherpillod
Prilly	Daniel Gambazza	Chef de service Jeunesse
Renens	Myriam Romano	Municipale (Culture-Jeunesse-Sport) et députée au Grand Conseil vaudois
	Nicolas Perelyguine	Délégué jeunesse
	David Burnier	TSP
Vevey	Marco Pavarini	Responsable jeunesse, Service jeunesse
Canton de Vaud	Frédéric Cerchia	Délégué cantonal à l'enfance et à la jeunesse

La participation à une réunion de la plateforme vaudoise des TSP, le 16 juin 2016, a également permis des échanges sur les constats faits au cours des entretiens réalisés dans le cadre de l'étude et d'enrichir la compréhension de la pratique des TSP dans les communes vaudoises.

Documents communaux

Chavannes-près-Renens

Réponse au postulat « Pour un renforcement du travail social de proximité à Chavannes » de la Municipalité au Conseil communal de Chavannes-près-Renens 14 août 2009. www.chavannes.ch/Modules/ConseilCommunal/Documents/Motion_interpellation_postulat/r%E9ponse_postulat_social_32.pdf (relevé le 5.09.16)

Ecublens

Préavis N° 10/2002: Création d'un centre provisoire pour la jeunesse d'Ecublens - Dépense d'investissement - Création d'un poste d'animateur / éducateur de proximité. 15 avril 2002. www.ecublens.ch/images/stories/Greffe/documents/Preavis%202002/10_2002.pdf (relevé le 5.09.16)

Lausanne

Rapport-préavis N° 2005/47: Mise en place d'une structure de travail social de proximité. Réponse à la motion de Mme Géraldine Savary Intitulée « Pour des éducateurs à la rencontre des jeunes ». 30 juin 2005.
www.lausanne.ch/agenda-actualites/actualites-municipales.html?id_decision=11020 (relevé le 5.09.16)

Morges

Préavis N° 9/3.07 de la Municipalité au Conseil communal de la Ville de Morges. Demande d'autorisation pour le financement d'un poste de travailleur social de proximité à l'Espace Prévention ainsi que pour la création de trois postes de policiers et d'un demi-poste de secrétaire. 19 mars 2007.
www.morges.ch/media/document/0/4839-09.03.2007_-_Nouveaux_postes_21_mars.pdf (relevé le 5.09.16)

Nyon

Rapport N° 109 au Conseil communal. Pour une politique communale de la jeunesse, répondant au postulat de Mme Margaux Carron et consorts du 10 décembre 2012 « pour la création d'un lieu dédié aux jeunes ». 6 mai 2013.
www.nyon.ch/multimedia/docs/2013/11/Rapport-109.pdf (relevé le 5.09.16)

Renens

Préavis N° 6 : Politique de la jeunesse. Création d'un poste de délégué jeunesse et d'un poste d'animateur jeunesse. Réponse à la motion de Mme la Conseillère communale Danièle Pittet intitulée « Pour une réflexion autour de formes d'interventions préventives en réponse à l'insécurité urbaine ». 28 août 2006.
www.renens.ch/docuploads/documents/pdf/preavis/preav6_2006.pdf (relevé le 5.09.16)

Préavis N° 106-2011: Politique de la jeunesse - Reprise de l'Association du Centre de Rencontre et d'Animation par la Ville de Renens et création d'un poste de travailleur social de proximité. 14 février 2011. www.renens.ch/docuploads/documents/pdf/preavis/preav106_2011.pdf (relevé le 5.09.16)

Rapports, évaluations, études et autres documents consultés

Büchel Dominik, Musumeci Lukas, et al. … et puis la journée est finie ! Temps libre, espaces libres et mouvement pour les enfants et les jeunes. Commission fédérale pour l'enfance et la jeunesse (CFEJ), Berne. 2005. (notamment pages 14-21 et recommandations pages 49-52) www.ekkj.admin.ch/c_data/f_05_rap_Freiraum.pdf (relevé le 08.09.16)

Carrasco Kim. Le Travail Social de Proximité (TSP). Enjeux de l'éducation : présentation de recherche. EESP. Lausanne 2015.

Carrasco Kim, Anne Sarr Mama. Jeunes et espace public : quelles fonctions, quelles interventions. Regards croisés entre commune et travail social de proximité. Présentation dans le cadre du congrès organisé par le SPJ : Ca me concerne ! – Dire pour grandir : la participation des enfants et des jeunes. 4 septembre 2015. Lausanne 2015.
www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dfj/spj/fichiers_pdf/PWP_Jeunes_et_espace_public_-_Congrès_SPJ___27.7.2015__.pdf (relevé le 5.09.16)

Charte du Travail Social « Hors Murs ». 2005.
www.grea.ch/sites/default/files/charte-charta_definitive.pdf (relevé le 04.10.16)

Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Pour une politique suisse de l'enfance et de la jeunesse. Rapport du Conseil Fédéral. Berne. 2008. (notamment pages 2-9).
www.bsv.admin.ch/themen/kinder_jugend_alter/00065/index.html?lang=fr (relevé le 8.09).

Lausanne Région et Rel'ier. *Espace public : prévenir réagir ?* Compte-rendu de la journée du 15 mai 2014 et fiches de synthèse.
www.lausanneregion.ch/wp-content/uploads/2016/04/fiches_dep_espacepublic.pdf(relevé le 5.09.2016)

Minacci Joëlle. Jeunesse, rupture et espace public : entre représentations et réalités, une photographie de la jeunesse veveysanne. Recherche réalisée et rédigée avec la collaboration des éducateurs de proximité. Travail social de proximité et Ginkgo, Service Jeunesse de la Ville de Vevey. Décembre 2011. www.vevey.ch/data/dataimages/Upload/Vevey_Rapport-Jeunesse_Rupture_EP-(1).pdf (relevé le 5.09.16)

Prats Viviane, Chinet Léonie. Travail social de proximité : Rapport de synthèse. Fondation Le Relais. Sur mandat du Département de la santé et de l'action sociale, Service de la santé publique. Lausanne. Janvier 2005.

Prats Viviane, Tharin Ann. Travail social de proximité et prévention des dépendances : état des lieux, propositions et perspectives. Ecole d'études sociales et pédagogiques –EESP/Lausanne-HES de travail social et de la santé Vaud. Sur mandat du Département de la santé et de l'action sociale, Service de la santé publique. 2015. Document interne.

Plateforme romande du travail social hors murs. « Référentiel » du travail social hors murs : Dire les pratiques pour mettre en lumière collectivement un savoir-faire professionnel. Editions Slatkine, Genève 2017.

Rel'Aids. Synthèse de la photographe. Annexe au Préavis N° 10/2002: Création d'un centre provisoire pour la jeunesse d'Ecublens - Dépense d'investissement - Création d'un poste d'animateur / éducateur de proximité. 15 avril 2002.
www.ecublens.ch/images/stories/Greffe/documents/Preavis%202002/10_2002_annexe.pdf (relevé le 5.09.16)

Rel'ier. Etats généraux du travail social de proximité. Compte-rendu, 17 septembre 2015. Rel'ier. Lausanne. 2016. www.relais.ch/wp-content/uploads/Synthèse-des-Etats-généraux-du-travail-social-de-proximité.pdf (relevé le 5.09.16).

Rel'ier. Plaquette « Travail social de proximité » Fondation Le Relais. Morges, 2014.

Richard Nicole, Palazzo-Crettol Clothilde, Prats Viviane. Développement du travail social de proximité auprès des jeunes : la mise en œuvre des projets et professionnalité. Sur mandat du Service de la santé publique Vaud et Rel'ier. EESP. Lausanne 2007.

Wicht Laurent. TSP : histoire et devenir d'un métier. Professionnalité et enjeux. Présentation lors des Etats généraux du travail social de proximité. 17 septembre 2015.

Annexe 3 – Exemples de cahiers des charges, descriptifs de poste et de fonction

Ci-après sont proposés des exemples concrets et réels de cahiers des charges et de descriptifs de poste ou de fonction de TSP en activité. Ces exemples permettent de rendre compte de la variabilité comme des dénominateurs communs entre ces fonctions. Rappelons qu'un travail est en cours afin de réaliser un canevas de descriptif de fonction générique offrant aux communes un modèle cantonal à partir duquel décliner un cahier des charges spécifique à leurs besoins et particularités contextuelles[43].

Les communes suivantes ont accepté de mettre à disposition leurs documents en la matière, qu'elles s'en voient ici remerciées :

1. Bussigny
2. Ecublens
3. Montreux
4. Prilly
5. Renens

[43] Voir Cadre de référence, chap. 2.3, pp. 13-14

Commune de Bussigny

DESCRIPTION DE FONCTION

1. Poste	
1.1. Dénomination du poste :	Travailleur social de proximité
1.2. Fonction(s) :	Collaborateur
1.3. Titulaire :	
1.4. Service/sous-service : Service des affaires sociales et de la jeunesse	
1.5. Classification de la fonction :	1.6. Taux d'activité en % :

2. Positionnement hiérarchique

2.1. Dénomination du poste du/de la supérieur/e direct/e :
Adjoint au service des affaires sociales et de la jeunesse

2.2. Postes hiérarchiquement subordonnés (selon l'organigramme) :
aucun

3. Mode de remplacement

3.1. Le/la titulaire remplace :	3.2. Pour les responsabilités principales suivantes :
3.3. Le/la titulaire est remplacé/e par : L'adjoint du SASJ	3.4. Pour les responsabilités principales suivantes : Les dossiers nécessitant un suivi régulier

4. Raison d'être, mission du poste

Le TSP doit avant tout établir un lien de confiance avec les jeunes. Il les suit et les informe des possibilités répondant à leur situation. En cas de besoin, il les accompagne dans leurs démarches. Face à des situations difficiles, il les aiguille vers les organismes compétents. Le travail préventif représente un volet important de sa mission. Le TSP doit permettre de créer ou recréer du lien social. Il occupe le rôle d'adulte de référence en maintenant la distance adéquate avec les jeunes.

5. Buts et responsabilités

Buts du poste	Responsabilités principales (estimation du temps nécessaire)	% moyen
Travail collectif	Assurer une présence régulière auprès du public cible sur le territoire communal, notamment en soirée et le week-end. Si nécessaire, proposer des médiations en fonction de la problématique définie en partenariat avec le réseau. S'intégrer dans un espace local, être connu et reconnu par les différents partenaires, institutions. Favoriser les liens entre les populations adolescentes et adultes. Assurer une présence lors d'événements communaux et mettre sur pied des « points jeunesse » lors de grandes manifestations (Carnaval, Abbaye…). Etre attentif aux problématiques d'utilisation des équipements publics (parcs, jardins, gare…).	30 %

Commune de Bussigny

Travail individuel	Assurer une permanence d'accueil et de conseils. Mettre en place un projet d'accompagnement socio-éducatif personnalisé si nécessaire en partenariat avec le réseau primaire et/ou secondaire. Conseiller le jeune en difficulté dans ses démarches d'insertion socioprofessionnelle (administratif, scolarité, emploi, loisirs, justice, aide financière, santé, formation, logement, dépendance, famille) et l'aiguiller auprès des différents partenaires. Collaborer avec les familles en accord avec le jeune	20 %
Développement de projets de prévention	Développer des projets de prévention, *avec*, *par* et *pour* les jeunes : ○ Recueillir et faire émerger des idées de projets chez les jeunes ○ Réfléchir avec eux sur le sens ○ Selon l'envergure du projet, le planifier (échéancier, coût, sécurité, autorisations, etc.) ○ Coordonner les jeunes dans la mise en œuvre ○ Faire un bilan du projet Appliquer des mesures de prévention émanant de la Municipalité (par exemple : contrôle des incivilités). Développer les actions « Coups d'Pouce »	15 %
Conseil des jeunes	Mettre sur pied un atelier afin de favoriser l'expression sous diverses formes. Permettre aux jeunes de se familiariser avec le système démocratique. Être garant du cadre défini par le règlement du conseil. Coordonner la réalisation de projets qui auront été décidé de manière démocratique. Faire remonter à sa hiérarchie les centres d'intérêts et préoccupations des jeunes.	5 %
Travail en réseau	Travailler en étroite collaboration avec un large réseau de partenaires (animateurs du CRAB, Le Défi, Police, autres TSP, les concierges, la voirie, …). Collaborer avec les associations et les collectivités locales. Participer à différents groupes de travail comme : le groupe coordination jeunesse, la plateforme des TSP, école…	5 %
Administratif	Rédiger un journal de bord. Participer aux séances d'échanges et de planification hebdomadaires du service. Signaler à sa hiérarchie les problèmes rencontrés sur le terrain.	5 %

	Rédiger le courrier nécessaire à l'action de son travail Etablir un rapport annuel de ses activités.	
	Total :	80 %

6. Délégation de compétences particulières (droit de signature, compétences financières, etc.)

7. Liens fonctionnels :

Internes : les services communaux

Externes à l'administration communale : Associations locales, Police, Direction des Ecoles, partenaires sociaux

8. Profil du poste		**Souhaité**	**Exigé**
8.1.	Formation de base : Bachelor en Travail social ou formation jugée équivalente		X
8.2.	Formation complémentaire, spécialisation : Médiation et/ou communication	X	
8.3.	Expérience recherchée : Au moins 4 années d'activité professionnelle confirmée dans le travail auprès des jeunes depuis l'obtention du titre.		X
8.4.	Connaissances particulières : Très bonnes connaissances des institutions, associations, fondations et prestations existantes dans le Canton de Vaud. Capacité à travailler autant d'une manière autonome qu'au sein d'une équipe pluridisciplinaire.		X
8.5.	Maîtrise des outils informatiques : Maîtrise de Microsoft Office.		X
8.6.	Maîtrise des langues : Connaissance d'une autre langue.	X	
8.7.	Compétences et aptitudes principales (selon référentiel de la Commune) : Relation aisée à autrui Disponibilité, écoute et communication Sens des responsabilités Connaissance du réseau social Précision et rapidité d'exécution Gestion des imprévus et résistance au stress Ponctualité Polyvalence et ouverture au changement Ethique du service public Respect du secret de fonction Philosophie de vie		
8.8.	Conditions spéciales spécifiques (horaires, piquet, travaux durant weekend, annualisation du temps de travail, etc.) :		

Commune de Bussigny

	Casier judiciaire spécial vierge Un pourcentage du temps de travail se fera sur la Commune de Villars-Ste-Croix Horaires irréguliers et travail en soirée et le week-end Annualisation du temps de travail.

9. Approbation par :	Nom et prénom	Signature	Date
Le/la titulaire : Le/la supérieur/e direct/e : Le/la chef-fe de service : Le/la responsable RH : La Municipalité :			

ECUBLENS
ville et campagne

DESCRIPTION DE POSTE

Travailleur social de proximité
(TSP)

1. Titulaire du poste

1.1

2. Identification du poste

2.1	Service:	Affaires culturelles et sportives, jeunesse, églises et intégration
2.2	Secteur :	Jeunesse
2.3	Dénomination du poste :	Travailleur social de proximité
2.4	Taux d'activité :	80%
2.5	Lieu d'activité :	Territoire communal, principalement.

3. Positionnement hiérarchique

3.1	Dénomination du poste du supérieur direct :	Délégué jeunesse, Responsable du Centre de jeunes
3.2	Chef de service :	Chef du Service de la culture, de la jeunesse, des sports et de l'Intégration.
3.3	Poste hiérarchiquement subordonné :	Néant

4. Mode de remplacement

5.1	Le titulaire est remplacé par :	Le Chef de service
5.2	Le titulaire remplace :	Néant

5. Délégation de compétences, pouvoirs particuliers, représentation

Ponctuellement, sur délégation du Chef de service.

Achat, dans le cadre du budget annuel, du petit matériel nécessaire au bon fonctionnement des activités mises en place jusqu'à concurrence de Fr. 500.00.

6. Mission générale du poste

Le TSP assure le lien avec tous les partenaires nécessaires (Services communaux, Services sociaux, Services Justice et Police, SPJ, familles, etc.)

La mission générale du travailleur social de proximité se réfère à la loi sur le soutien aux activités jeunesse (LSAJ 850.43 - entrée en vigueur le 01.07.10).

Le travail social de proximité se définit sur la base de la charte du travail social hors mur et des objectifs y relatifs.

Le travail social de proximité consiste à aller à la rencontre des jeunes de la Commune âgés de 11 à 25 ans.

Le TSP a pour mission de permettre aux jeunes de préserver, créer ou de recréer du lien social. Il établit des liens avec les partenaires adéquats et les jeunes afin de répondre aux difficultés et problèmes de ces derniers

Il assure un travail de médiation et de prévention en développant des actions communautaires avec les jeunes, en les accompagnant dans des projets personnels et en les encourageant à participer à des projets collectifs.

Dans une démarche de proximité, le TSP va à la rencontre des jeunes en vue de créer avec eux et dans leur environnement une relation privilégiée. Le TSP a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes dans la société en activant leurs propres ressources. Sa fonction s'inscrit dans une politique qui encourage la transition des jeunes vers une vie d'adulte indépendante et intégrée.

En sa qualité de personne de terrain, le TSP, a également pour tâche de fédérer et de motiver les jeunes à participer aux activités mises en place par le secteur jeunesse de la Commune. Le travail en réseau avec les différents partenaires, fait également intégralement partie de la présente description de poste.

Il est référent de projets. Il travaille en étroite collaboration avec le Délégué jeunesse et le Centre de jeunes.

7. Compétences requises

7.1 Formation de base :	Diplôme de travailleur social HES ou ESTS ou formation ou expérience professionnelle jugées équivalentes.
7.2 Expérience :	Dans le domaine de l'éducation (éventuellement de l'enseignement).
7.3 Connaissances particulières :	Connaissance du développement et des problématiques, des pré-adolescents, adolescents et jeunes adultes. Expérience dans l'accompagnement de personnes en difficulté. Connaissance du réseau.
7.4 Compétences générales :	Aisance dans les contacts, autonomie, écoute, respect, esprit d'initiative, entregent. Maîtrise des situations stressantes, qualité d'organisateur et de motivateur, esprit de synthèse. Informatique de base. Esprit de collaboration et d'intégration, capacité à travailler seul, dynamisme et flexibilité.

8. Activité ou Champs d'action

8.1 La proximité

Le TSP va à la rencontre des jeunes de la Commune âgés de 11 à 25 ans.

8.2 Le lien

Le TSP établit une relation privilégiée avec les jeunes et leur famille, avec les services communaux et cantonaux et le réseau d'aide en matière de prévention de la santé, insertion professionnelle et sociale. Il participe au Groupement des Centres de jeunes et aux séances TSP Ouest lausannois.

8.3 Les ressources

Le TSP active les ressources des jeunes et de leur environnement en les aidant à développer des projets personnels ;

Favoriser la paix sociale et la sécurité publique.
Tenir compte de l'aspect sécurité dans l'organisation de toutes activités.
Soutenir les jeunes dans la réalisation de projets participatifs.
Identifier et proposer des projets répondant aux intérêts et besoins des jeunes en faisant référence au programme d'activités « Dream Team ».
Promouvoir les activités.

8.4 Autres activités - Champs d'action

Le champ d'action du TSP est défini de manière géographique (quartier, commune, ville, zone rurale etc.) et en fonction des personnes concernées que le TSP vise à rencontrer.

Participer aux actions de prévention.
Privilégier la collaboration avec les différents partenaires (Services communaux, Services sociaux, Services Justice et Police, SPJ, familles, etc.)

8.3 Administration

Veiller à la réalisation des différentes tâches administratives.
Gérer et suivre les projets dont il est référent : suggestion, réflexion, coordination, réalisation et évaluation.

9. Disposition particulières

9.1 Dans toutes les tâches qu'ils effectuent, les collaborateurs de la Commune d'Ecublens veilleront à mettre en œuvre toutes les mesures visant à protéger l'environnement, à limiter la consommation d'énergie et à favoriser le développement durable.

9.2 Horaires irréguliers (travail le soir et le week-end).

9.3 Cette description de poste est susceptible d'être modifiée.

C O M M U N E D E M O N T R E U X
Direction affaires sociales, familles et jeunesse

Fonction : Travailleur(euse) social(e) hors murs (TSHM)
(amplitude salariale C 04 et C 39)

1. DESCRIPTION GENERALE DE LA FONCTION

Mettre en place, développer et exploiter un dispositif de travail social de proximité en synergie avec les structures locales et régionales existantes et ayant pour rôle de faire le relais entre institutions et jeunes en situation précaire, de faciliter leur insertion et de favoriser leur autonomie

2. TACHES PRINCIPALES	RESPONSABILITES
2.1 Assurer une présence régulière dans la rue selon des horaires irréguliers	- du choix des heures et des lieux de présence en fonction des mouvements des publics cibles.
2.2 Entrer en relation avec le public cible	- de la qualité de l'écoute et de la durabilité du lien ; - du respect de la personnalité de ce public.
2.3 Se rendre visible, disponible et donner des informations adaptées aux situations	- de la qualité des informations données.
2.4 Proposer un espace favorisant le dialogue	- de la qualité du contact ; - de la disponibilité ; - de l'attitude bienveillante.
2.5 Répondre aux préoccupations et demandes du public cible	- de la compréhension des problématiques en lien avec les populations visées.
2.6 Mener une action préventive et de réduction des risques en fonction des problématiques identifiées en lien avec la violence et les incivilités	- de l'identification des problématiques ; - de la conception puis de la réalisation des actions.

2.7 Orienter et accompagner les demandeurs vers les infrastructures en adéquation avec les besoins exprimés	- de la connaissance du réseau.
2.8 Mettre en place ou participer à l'organisation d'activités permettant la rencontre des diverses populations et favoriser les liens interpersonnels, interculturels et intergénérationnels	- de l'organisation ou de la participation à la co-organisation de ce type d'activités.
2.9 Participer à la mise en œuvre de la politique jeunesse de la Commune	- de la participation à la réflexion et à l'élaboration des stratégies et des actions.
2.10 Participer aux colloques des TSHM et du service ainsi qu'aux réseaux régionaux impliquant les institutions partenaires	- de l'assiduité aux colloques ; - de la circulation et du suivi de l'information sur les changements opérés ou à venir « dans la rue » ; - de la transmission de toute information utile et nécessaire au bon fonctionnement de l'animation jeunesse.
2.11 Rédiger les documents et le courrier nécessaire à l'action du travail social de proximité ainsi que les comptes rendus d'activités demandés	- de la forme et du contenu des documents.
2.12 Collaborer à la mise en place des projets élaborés au niveau des secteurs Jeunesse et Pour Tous	- de la participation active à la mise en place de ces projets.
2.13 Respecter et faire respecter les mesures individuelles et collectives de santé et sécurité au travail (MSST)	- du respect des prescriptions légales.
2.14 Exécuter toutes les autres tâches qui lui sont confiées	- de leur bonne exécution dans les délais impartis.

3. LIAISONS HIERARCHIQUES

Supérieur direct : - le chef de service

Subordonnés directs : - néant

4. CONNAISSANCES ET APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Formation supérieure en travail social ES (Ecoles supérieures) ou HES (Hautes Ecoles spécialisées) ou formation ou expérience jugée équivalente
- Expérience dans le travail social auprès de jeunes adultes
- Expérience dans la gestion de projets
- Expérience dans l'accompagnement des personnes en difficultés
- Titulaire d'un permis de conduire catégorie B (nécessaire) et D1 (un atout)
- Connaissance dans le champ des dépendances
- Connaissance de la thématique des migrant(e)s
- Capacité à prendre en compte les différences sociales, culturelles et comportementales
- Aptitude à résister au stress

5. SECRET DE FONCTION ET ASSERMENTATION

- Art. 30 du règlement sur le statut du personnel communal :

[1] Le fonctionnaire est tenu d'observer le secret sur toutes les affaires dont il a connaissance de par sa fonction. Il lui est notamment interdit de communiquer ou de conserver des documents contenant des données sensibles, en original ou en copie.

[2] L'obligation de garder le secret de fonction subsiste même après la cessation des rapports de service.

6. ANNEXE, CAS PARTICULIERS

- Néant

Montreux, janvier 2017.

Description de poste
Travailleur social – 75 %

A. Mission du poste

Cette activité, intégrée dans un groupe de 3 postes, consiste à aller à la rencontre des jeunes (12 à 20 ans) ou d'autres personnes précarisées dans leur environnement pour tenter de préserver ou rétablir leurs liens avec la société; elle n'est en aucun cas destinée à maintenir l'ordre public.

A travers le développement d'actions et de projets ciblés, le Travailleur social favorise l'insertion de ces personnes dans la société, leur permettant d'y trouver leur place en développant leurs propres ressources, dans les conditions qui sont les leurs. Elle s'inscrit dans une politique qui favorise la transition des jeunes vers leur vie adulte indépendante et intégrée en favorisant l'émergence de nouveaux projets et en encourageant la participation.

B. Position du poste

Le Travailleur social dépend directement du chef de service Jeunesse, ainsi que du Municipal en charge des Services sociaux.

Il entretient des relations fonctionnelles avec les assistants sociaux du Centre Social Régional de Prilly, ainsi qu'avec le réseau professionnel (TSP, TSHM, GCJ), et organisationnelles avec l'ensemble des services de l'Administration communale.

C. Responsabilités du poste

C'est ainsi que le poste, objet de la présente description, couvre les principaux aspects suivants :

Travail de rue

- Assurer une présence dans les lieux fréquentés par les jeunes et créer des liens avec la jeunesse sur le territoire de la Commune de Prilly
- Porter une attention particulière aux jeunes en rupture de liens sociaux
- Mener diverses actions de prévention, d'information et d'accompagnement par l'écoute active et l'information sociale
- Favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle entre les populations adolescente et adulte
- Véhiculer une information adéquate auprès des jeunes quant à l'utilisation partagée des équipements publics (parcs, jardins de la Ville, etc.)
- Etre attentif à la population en phase de consommation active
- Proposer des accompagnements individuels ou collectifs en fonction de problématiques particulières
- Proposer des médiations entre les jeunes et la population, favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle entre les générations
- Favoriser l'émergence de nouveaux projets en lien avec les besoins du terrain et d'animation
- Accueillir, encadrer et soutenir les jeunes fréquentant le local jeunesse "After school"

Accompagnement individuel

- Aider les jeunes à résoudre des problèmes ponctuels (administratif, travail, loisirs, justice, aide financière, santé, formation, logement, dépendance, famille) et les diriger le cas échéant vers des services et des institutions spécialisées
- Assurer une permanence et une présence régulière sur l'espace public
- Soutenir, conseiller et orienter les familles qui le demandent (suivis familiaux)

Travail de relais et de réseau

- Développer des relations de confiance avec les partenaires de proximité associatifs, administratifs et élus afin de promouvoir une dynamique sociale en direction de la jeunesse
- Créer ou participer activement à des réseaux (formels ou informels)
- Travailler en collaboration avec le Centre de loisirs de Prilly "Carrefour Sud"
- Elaborer dans la mesure du possible une relation avec les travailleurs sociaux de l'Ouest lausannois
- Participer à la plateforme vaudoise des TSP, ainsi qu'aux séances plénières DSB Lausanne

Travail administratif

- Rédiger la correspondance relative à l'action du travail social hors murs
- Elaborer des projets d'animations avec des objectifs clairs et mesurables (gestion par projets)

D. Critères de performance du poste

Pour assurer l'activité précitée, les critères suivants sont requis :

- Formation universitaire (SSP) ou diplôme en travail social (ESTS ou HES), niveau Bachelor
- Grande expérience en gestion par projets dans l'animation socioculturelle et dans l'accompagnement de jeunes en difficulté
- Expérience dans un centre de loisirs ou un accueil parascolaire constitue un atout
- Connaissance du réseau des adolescents du Canton de Vaud
- Connaissance des enjeux socioculturels de la jeunesse
- Expérience dans la gestion de conflits et la médiation
- Aptitude à la motivation de groupes et d'individus
- Sens des responsabilités et totale autonomie
- Esprit de collaboration et d'intégration
- Capacité d'analyse et de synthèse, ainsi que d'adaptation
- Grande disponibilité, dynamisme et souplesse

La présente description de poste a été établie le 25 février 2015, en deux exemplaires, en vue de l'entrée en service du collaborateur le 1er juin 2015. Elle peut être modifiée en tout temps selon décision de la Municipalité. Elle est approuvée par les parties.

	Au nom de la Municipalité	
Le collaborateur	Le Syndic	La Secrétaire
	A. Gillièron	J. Mojonnet

VILLE DE RENENS
Service du personnel

DESCRIPTIF DE POSTE

1. Identification du poste

Service : Culture – Jeunesse - Sport

Unité : Jeunesse

Dénomination du poste : Travailleur-se social-e de proximité

Titulaire : _____ Taux d'activité du poste en % : _____

2. Positionnement hiérarchique

2.1. Dénomination du poste du supérieur direct : Le responsable du secteur jeunesse

2.2. Postes hiérarchiquement subordonnés :

3. Mode de remplacement

3.1. Le titulaire remplace : Le délégué jeunesse

3.2. dans les domaines suivants : Animations et projets par-avec les jeunes

3.3. Le titulaire est remplacé par :

3.4. dans les domaines suivants :

4. Mission générale du poste / raison d'être

La fonction de TSP consiste à aller à la rencontre des jeunes pour préserver ou rétablir leurs liens avec la société. Elle n'est en aucun cas destinée à maintenir l'ordre public. Le-la TSP assure un travail de prévention auprès des jeunes par différents moyens tels que le travail de rue, le suivi individuel et le travail en réseau. Il-elle participe activement à la conceptualisation et à la mise en œuvre d'actions ciblées ainsi que de projets de la délégation jeunesse. Il-elle poursuit la mise en place d'actions communautaires dans les quartiers avec les jeunes

5. Délégation de compétences, pouvoirs particuliers, représentation

Peut être amené à représenter le secteur jeunesse.

6. **Exigences requises** en terme de savoir et savoir-faire

6.1. Formation : Diplôme HES en travail social

6.2. Expérience : Si possible en matière d'action sociale « hors murs » auprès de jeunes

6.3. Connaissances particulières : Techniques de médiation, gestion de projet

7. Responsabilités principales

No	Activité (par ordre d'importance)	Temps moyen en %
1.	**Accompagnement et intervention** Aller à la rencontre des jeunes là où ils se trouvent, instaurer une relation de confiance, favoriser l'expression et la communication. Aider les jeunes à résoudre des problèmes ponctuels (administratif, loisirs, justice, aide financière, santé, formation, logement, dépendance, famille) et les diriger/accompagner le cas échéant vers des services ou des institutions spécialisés. Proposer des actions de prévention primaire spécifique ou non spécifique auprès des jeunes notamment dans l'action communautaire Mener des actions de prévention secondaire auprès d'une population fragilisée.	
2.	**Travail de rue** Assurer une présence dans les lieux fréquentés par les jeunes et créer des liens avec la jeunesse sur le territoire de la Commune et porter une attention particulière aux jeunes en rupture de liens sociaux. Proposer des médiations entre les jeunes et la population.	
3.	**Analyse, conception, participation et mise en application de la politique de la jeunesse** Analyser des situations, individuelles ou collectives, complexes et être à même de concevoir des actions de prévention adaptées. concevoir des projets avec les intéressés en réponse aux besoins exprimés. Participer à l'élaboration de la politique de travail social de proximité et projets de la délégation jeunesse (sport en salle, actions coups de pouce…) Appliquer la politique en matière de travail social de proximité	
4.	**Coordination, relais et réseau** Développer des relations étroites avec les partenaires du réseau social, des milieux associatifs et administratifs afin de promouvoir une dynamique sociale en faveur de la jeunesse. Collaborer avec le responsable du secteur jeunesse pour la définition des missions du secteur jeunesse et en ce qui concerne l'information et la communication à l'interne et l'externe Travailler selon une approche systémique et en réseau avec tous les partenaires utiles à l'action en faveur des jeunes Collaborer avec des instances spécialisées Etre à même d'orienter les personnes vers les structures adaptées	
5.	**Administration** Rédiger des correspondances, rapports et documents relatifs à l'activité Rédiger des projets, rapports d'activité à l'intention des autorités politiques	

8. Relations internes / externes

Avec le CRA
Avec les services de l'Administration
Avec les partenaires concernant la jeunesse

Profil du poste

	Compétences générales Lesquelles sont indispensables, celles qui sont utiles et celles qui ne s'appliquent pas	**0**	**1**	**2**		**Compétences liées au métier ou à la fonction** (à compléter) Pour rappel, la mise en œuvre du savoir, savoir-faire, savoir-être pour résoudre un problème ou effectuer une tâche est une compétence
1.	Ténacité, persévérance			X	1.	Ecoute
2.	Esprit d'ouverture et flexibilité			X	2.	Empathie
3.	Engagement personnel			X	3.	Respect de la confidentialité
4.	Respect des règles			X	4.	Sens de la négociation
5.	Communication			X	5.	Autonomie
6.	Travail en équipe, collaboration			X	6.	Dynamisme
7.	Analyse et synthèse			X	7.	Flexibilité
8.	Initiative		X		8.	
9.	Vision globale et sens de la perspective		X		9.	
10.	Capacité de décision		X		10.	
11.	Planification, organisation, contrôle		X		11.	
12.	Délégation	X			12.	
13.	Leadership	X			13.	

Légende : 0 : ne s'applique pas 1 : souhaité/utile 2 : indispensable

9. Remarques

Le poste de travailleur-se social-e de proximité est soumis à des horaires irréguliers y compris de week-end et le soir

10. Approbation par :

Nom : Signature : Date :

Le titulaire : _____

Le responsable du secteur jeunesse : _____

Le chef de service : _____

RELAIS
REL'IER

Informations - Réseau - Addictions
Rue Enning 1
1003 Lausanne

Tél. 021 323 60 58
relier@relais.ch
relier.relais.ch