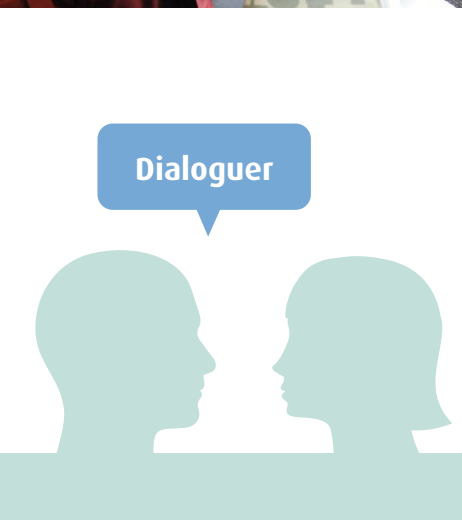


La médiation sociale dans les transports collectifs terrestres

Guide méthodologique



Éditorial

Les transports sont une composante essentielle de la vie quotidienne des Français et constituent un secteur stratégique de notre économie. Ce sont au total plus de 6 milliards de voyages qui sont comptabilisés chaque année tout mode de transport collectif terrestre confondu (train, métro, bus, tramway, car).

Ces flux considérables à l'origine d'un brassage social de la population sans équivalent génèrent des tensions liées aux difficultés de coexistence, de respect des règles et de partage de l'espace que certains qualifient d'incivilités : nuisances sonores, impolitesse en tout genre, comportements sexistes envers les femmes, infractions tarifaires... Ces difficultés sont accentuées par les spécificités du transport collectif : confinement, promiscuité ou, au contraire, isolement.

Face à cette situation, notre responsabilité sociétale impose de construire ensemble (État, autorités organisatrices de transport et opérateurs) une mobilité durable fondée tant sur l'efficacité du système technique du transport que sur le climat de confiance et de tranquillité nécessaires à ces espaces.

Aussi, pour prévenir et répondre à la grande majorité des faits qui portent atteinte à l'efficacité et à la qualité du service offert aux voyageurs, la direction des services de transport préconise des solutions fondées sur la préservation du « vivre ensemble ». Contribuer à la cohésion sociale en travaillant sur le lien social avec les professionnels de terrain permet de désamorcer les conflits et d'effectuer dans la durée un travail de sensibilisation et de pédagogie efficaces.

J'ai donc le plaisir de vous présenter le guide méthodologique de la médiation sociale dans les transports collectifs terrestres qui s'inscrit tant dans notre mission de production et de partage des connaissances que dans une volonté de soutenir les acteurs du transport public dans leurs stratégies en la matière. Ainsi, ce guide vise à accompagner les autorités organisatrices, les opérateurs et leurs personnels, dans la mise en place et l'organisation de dispositifs adaptés. Il est le fruit d'un travail collaboratif réalisé avec les acteurs du transport et de la médiation sociale reposant sur les meilleures pratiques professionnelles observées dans les transports en France.



Thierry GUIMBAUD
Directeur des services de transport

Introduction

La médiation sociale se définit comme « un processus de création et de réparation du lien social et de règlement des conflits de la vie quotidienne dans lequel un tiers impartial et indépendant tente, à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions, de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose »¹.

La médiation sociale est aujourd'hui inscrite durablement dans le paysage des transports collectifs terrestres. Elle concerne tous les types de transport et tous les types de réseaux, urbains comme interurbains. Toutefois, la connaissance des formes que peut prendre cette activité mérite des approfondissements. C'est la raison pour laquelle le ministère chargé des transports a conduit en 2014 et 2015 une étude sur la médiation sociale dans les transports collectifs terrestres et a mandaté le réseau France Médiation² pour l'assister dans ce projet.

Le présent guide méthodologique de la médiation sociale dans les transports collectifs terrestres a vocation à accompagner les autorités organisatrices et les entreprises de transport qui souhaitent mettre en place un dispositif de médiation sociale ou améliorer une structure déjà existante.

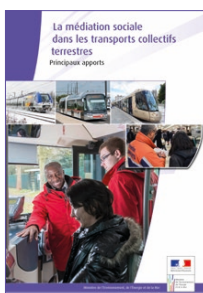
Élaboré grâce au concours de l'ensemble des acteurs impliqués tant au niveau local qu'au niveau national, cet outil d'aide à la décision rassemble les meilleures expériences professionnelles menées par les responsables de transport en France.

Pour sa réalisation, le ministère a associé les différents partenaires concernés et mis en place un comité technique national chargé d'assurer le suivi de l'étude et d'apporter une contribution aux travaux. Celui-ci était composé des représentants des autorités organisatrices de transport et des opérateurs (AGIR, FNTV, GART, KEOLIS, OPTILE, RATP, SNCF, STIF, UTP) ainsi que du Secrétariat général du Comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation (SG-CIPDR).

Ce guide, troisième volet de l'étude, s'appuie sur les travaux des deux premières phases : la réalisation d'un état des lieux de la médiation sociale dans les transports et l'analyse de l'impact de cette activité.



La première phase de l'étude a fait l'objet en septembre 2015 d'une synthèse intitulée « La médiation sociale dans les transports collectifs terrestres - État des lieux en 2014 » qui expose les principaux enseignements de l'état des lieux de la médiation dans les transports collectifs : réseaux de transport couverts, structures de rattachement des dispositifs de médiation, liens avec le partenariat territorial, missions et activités des médiateurs, effectif et profil des agents de médiation, financement des dispositifs...



La deuxième phase de l'étude a donné lieu en février 2016 à une synthèse intitulée « La médiation sociale dans les transports collectifs terrestres - Principaux apports » qui présente les impacts de la médiation dans les transports en commun : diminution des actes transgressifs commis sur les réseaux, apaisement des situations tendues ou conflictuelles, présence humaine rassurante pour les voyageurs et les personnels, contribution à la qualité et à l'efficacité du service, intégration territoriale de l'entreprise de transport...

Les deux synthèses et le guide méthodologique sont disponibles sur le site internet du ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer : www.developpement-durable.gouv.fr

¹ Définition adoptée par 43 experts de 12 pays européens lors du séminaire de Créteil organisé en 2000 par la Délégation interministérielle à la ville avec le soutien de la Commission européenne.

² France Médiation, réseau d'acteurs de la médiation sociale, a pour objet de fédérer les dispositifs de médiation sociale et de promouvoir la reconnaissance et le développement du métier.

Ces travaux engagés par le ministère sur la médiation sociale dans les transports collectifs terrestres s'inscrivent plus largement dans le cadre de la Stratégie nationale de prévention de la délinquance établie par le CIPDR pour la période 2013-2017. Celui-ci recommande le renforcement de l'implication des entreprises de transport dans les politiques de prévention de la délinquance à l'échelle des collectivités territoriales en s'appuyant notamment sur la présence de médiateurs sociaux.

Ce guide est composé de dix clés de réussite réparties en trois modules correspondant aux étapes de la démarche : définir la stratégie et la gouvernance du dispositif, mettre en place une politique de recrutement et de professionnalisation, gérer et coordonner l'activité.

Ces clés de réussite sont présentées de manière pédagogique : pour quoi ? (les objectifs), pour qui ? (les acteurs concernés), comment ? (les étapes de la démarche et les outils préconisés) et illustrées par 25 expériences locales pour être au plus près des questionnements pratiques.

Des pictogrammes sont présents tout au long du guide pour en faciliter la lecture :



- Conseil spécifique, point de vigilance, question à traiter...



- Outils préconisés pour l'action



- Acteurs impliqués ou concernés

Remerciements

Le ministère chargé des transports tient à remercier vivement :

Les membres du Comité technique national :

- Pour AGIR : M. Arnaud Rabier
- Pour la FNTV : M^{me} Ingrid Mareschal et M. Pierre-Olivier Carel
- Pour Keolis : M. Jean-Claude Borel-Garin, M. Jean-Yves Topin et M. Jean Cam
- Pour le GART : M. Guy Le Bras, M. Guy Crost et M. Benoît Chauvin
- Pour OPTILE : M. Thierry Colle et M. Matthieu Jamet
- Pour la RATP : M. Stéphane Gouaud, M. Jean-Marc Novaro et M^{me} Josiane Sommacal
- Pour le SG-CIPDR : M. Pierre N’Gahane, M. Philippe François et M. David Ferri
- Pour la SNCF : M. Didier Schwartz, M^{me} Nathalie Valle, M. Mickael Picart, M. Vincent Bouznad, M^{me} Winnie Rochaix et M. Olivier Lebeau
- Pour le STIF : M^{me} Catherine Bardy, M. David O’Neill, M^{me} Marie Fleisch et M. Benjamin Huysen
- Pour Transdev : M. André Cailliez et M. Gilles Billaux
- Pour l’UTP : M. Claude Faucher, M. Benoît Juéry et M^{me} Aurélie Jabeur

Les représentants des autorités organisatrices, opérateurs de transport et associations de médiation sociale :

- Réseau ASTUCE (Rouen) : entreprise TCAR
- Réseau CAR 13 : Conseil départemental des Bouches-du-Rhône et FNTV des Bouches-du-Rhône
- Réseau CIF : entreprise Keolis - CIF
- Réseaux Divia (Dijon) et TER Bourgogne : entreprise Keolis Dijon, entreprise SNCF, association PIMMS Dijon
- Réseau SETRAM (Le Mans) : entreprise SETRAM
- Réseau SQYBUS (Saint-Quentin-en-Yvelines) : entreprise SQYBUS (groupe RATP Dev)
- Réseau STAS (Saint-Etienne) : Communauté urbaine de Saint-Etienne Métropole, entreprise TPAS
- Réseau TAN (Nantes) : entreprise SEMITAN
- Réseau TCL (Lyon) : Sytral, Métropole Grand Lyon, entreprise Keolis Lyon, association Médialys
- Réseau TER Lorraine : entreprise SNCF, association Réciprocité
- Réseau Tisséo (Toulouse) : entreprise Tisséo, association Medso
- Réseau Transilien (Île-de-France) : entreprise SNCF, association Promévil
- Réseau de transport du Pays Voironnais (Voiron) : communauté d’agglomération du Pays Voironnais, association AGIL
- Réseau Transpole (Lille) : Métropole Européenne de Lille, entreprise Keolis Lille, association Citéo, association Médiapole

Sommaire



1 La stratégie et la gouvernance du dispositif

9

Clé de réussite 1

Conduire un diagnostic et définir précisément le rôle de la médiation sociale

10

Clé de réussite 2

Co-construire le cadre partenarial de gouvernance et de mise en œuvre du dispositif

13

Clé de réussite 3

Établir des partenariats opérationnels et coopérer avec les structures locales

17

Clé de réussite 4

Communiquer sur les missions, les principes d'intervention et les résultats des médiateurs

20



2 Le recrutement et la professionnalisation

23

Clé de réussite 5

Mettre en place un recrutement adapté aux exigences du métier

24

Clé de réussite 6

Garantir le niveau de compétence des médiateurs

26

Clé de réussite 7

Accompagner les médiateurs dans leur projet professionnel

29



3 La gestion et la coordination de l'activité

31

Clé de réussite 8

Organiser et adapter le dispositif

32

Clé de réussite 9

Encadrer l'activité des médiateurs

35

Clé de réussite 10

Mesurer et évaluer l'activité

38

1

La stratégie et la gouvernance du dispositif





Conduire un diagnostic et définir précisément le rôle de la médiation sociale

Les objectifs

- Cerner les besoins auxquels peut répondre la médiation sociale et évacuer certaines attentes ne relevant pas de son cadre d'intervention.
- Hiérarchiser les objectifs auxquels peut répondre la médiation sociale et définir les priorités qui doivent lui être assignées.
- Identifier les complémentarités à établir entre les actions déjà existantes et le futur dispositif de médiation sociale.

Les acteurs concernés

- L'autorité organisatrice de transport.
- L'entreprise de transport.

Les étapes de la démarche

① Recenser les problèmes rencontrés par l'entreprise et par les voyageurs en matière de :

- qualité et continuité de service ;
- tranquillité publique ;
- qualité du lien social ;
- accueil et information des voyageurs du réseau.

② Consulter les partenaires clés (au-delà des acteurs directement en charge de l'organisation du service de transport) pour améliorer la connaissance des problèmes identifiés et en avoir une vision globale à l'échelle du territoire.



À titre indicatif, les acteurs à consulter peuvent être :

- les autorités organisatrices de transport ;
- les collectivités territoriales : services en charge des déplacements et de la mobilité, de la cohésion sociale, de la sécurité et de la prévention de la délinquance... ;
- les entreprises de transport ;
- la préfecture ;
- les services de police municipale, de police nationale et de gendarmerie nationale ;
- le parquet ;
- les établissements scolaires ;
- les bailleurs sociaux et associations de locataires ;
- les associations du travail social et de la prévention spécialisée.

③ Répertorier les moyens déployés pour répondre aux problèmes identifiés sur le réseau et sur le territoire couvert par le réseau :

- la vidéo-protection et les autres dispositifs techniques ;
- les agents de conduite, de contrôle des titres et d'accueil ;
- les forces de l'ordre ;
- les services des collectivités dont la police municipale ;
- les associations et institutions présentes sur le territoire.

④ Définir les missions pouvant être assignées à la médiation sociale pour répondre aux problèmes persistants.



Ces missions doivent répondre à trois critères essentiels :

- des missions conformes au cadre professionnel de la médiation sociale (définition et cadre déontologique) afin d'éviter des confusions entre les missions de médiation et d'autres missions : sécurité,

contrôle, accueil... Un écueil fréquent est de recourir à la médiation sociale pour assurer des missions qui ne relèvent pas de ses méthodes et de son cadre d'intervention, comme contraindre des individus à sortir d'une station de métro, interdire l'accès au bus à un fraudeur ou stopper physiquement un individu en train de commettre une infraction ;

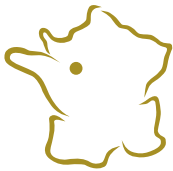
- des missions complémentaires de celles des autres métiers présents sur le réseau : ne pas faire « à la place de » mais apporter un complément d'action là où les interventions déjà en place ne sont pas adaptées ou sont insuffisantes ;
- des missions hiérarchisées selon leur importance et leur niveau de priorité pour l'entreprise et pour l'autorité organisatrice.

5 Formaliser et partager les conclusions du diagnostic et les principales orientations préconisées, qui peuvent faire l'objet d'un document synthétique.



Le diagnostic est un outil de partage des constats et d'aide à la décision qui doit guider les orientations du futur dispositif. Le diagnostic pourra être inscrit dans le cadre des politiques partenariales locales de prévention de la délinquance (stratégie territoriale de sécurité et de prévention de la délinquance) ou de cohésion sociale (contrat de ville).

Les expériences locales



Le Mans : les éléments de diagnostic à l'origine de la création et de l'évolution de la médiation sociale sur le réseau SETRAM

La SETRAM, société d'économie mixte en charge de l'exploitation du réseau, a constaté des incivilités et des nuisances suite à l'arrivée du tramway. Des voyageurs, des personnels de l'hôpital desservi par le réseau et des personnels SETRAM (conducteurs et vérificateurs) ont signalé ces difficultés croissantes ne relevant pas de faits graves, mais qui étaient source d'un sentiment d'insécurité naissant et d'un mécontentement des voyageurs.

Pour répondre à ces difficultés, la SETRAM s'est d'abord tournée vers la ville du Mans qui employait des médiateurs dans le cadre de sa politique de tranquillité publique. Dix médiateurs de la ville ont été dédiés à l'intervention sur les lignes de transport les plus affectées par les incivilités.

Après deux ans d'activité, un bilan a permis de constater l'intérêt et l'utilité de l'activité de médiation, mais également d'identifier les limites de cette intervention : d'une part, les horaires des médiateurs qui terminaient à 19 h n'étaient pas adaptés aux horaires du réseau et à des problématiques se déroulant prioritairement entre 20 h et 1 h du matin ; d'autre part, la SETRAM souhaitait pouvoir étendre l'activité de médiation à des thèmes ou des missions que ne pouvaient investir les médiateurs de la ville, comme l'incitation à la validation ou les actions de sensibilisation des jeunes au fonctionnement de l'entreprise de transport.

Sur la base de ce nouveau diagnostic, Le Mans Métropole a pris la décision de créer un service de médiation au sein du réseau. Une équipe de six médiateurs et un encadrant de médiation ont ainsi été recrutés. Leur périmètre d'intervention a été centré sur des secteurs prioritaires et en horaires de soirée et de fin de semaine. Leurs missions ont été étendues par rapport à celles des médiateurs de la ville. Les médiateurs ont ensuite progressivement repris les actions de valorisation de la SETRAM auprès des jeunes ; ils mettent en œuvre et animent les projets mis en place avec les différents partenaires.

Contact pour plus d'information :

SETRAM
Service Exploitation
Tél : 02 43 40 66 66
Mél : laurence.tilloy@setram.fr



Région Lorraine : les origines de la médiation sociale sur le réseau TER et dans les gares de la SNCF

Le dispositif de médiation sociale déployé à bord des trains TER et dans les gares a été mis en place suite au constat par la SNCF d'un nombre croissant d'incivilités commises notamment par un public jeune sur certains axes précis.

La médiation sociale a été conçue comme une alternative efficace pour lutter contre les actes incivils et malveillants à l'instar des dégradations de biens. Elle permet également de prévenir des comportements à risques comme les traversées de voies hors passages autorisés ou encore d'apaiser les tensions en favorisant le dia-

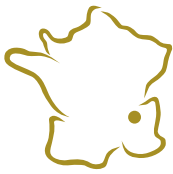
logue, en complément des moyens importants déjà déployés par la SNCF en matière de sûreté. Par ailleurs, la médiation s'inscrit dans la politique d'engagement sociétal de la SNCF qui vise notamment à s'engager dans la prévention de la délinquance et à participer à l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi.

Sur la base de constats internes, de l'analyse des faits et des échanges entretenus avec les collectivités territoriales, la SNCF a identifié six lignes TER et six gares prioritaires ainsi que des horaires particulièrement pertinents pour mettre en place la médiation.

La volonté d'engagement sociétal de l'entreprise l'a conduite à choisir un portage externalisé pour les emplois de médiateurs, légitimant leur neutralité lors des médiations.

Après une première expérimentation, l'activité de médiation est aujourd'hui mise en œuvre par l'association Réciprocité, structure d'insertion par l'activité économique, agissant dans divers domaines dont celui de la médiation sociale. Le besoin de professionnalisation et de structuration de l'activité a conduit la SNCF et Réciprocité à renforcer la formation spécifique en médiation sociale.

Contact pour plus d'information :
SNCF - Direction du Développement Durable
Direction déléguée Engagement Sociétal
Tél : 01 85 07 85 78
Mél : vincent.bouznad@sncf.fr



Voiron : le diagnostic prévention mené par la communauté d'agglomération du Pays Voironnais

La communauté d'agglomération du Pays Voironnais qui regroupe 34 communes est compétente pour l'organisation d'un réseau composé de lignes de bus à vocation urbaine, de lignes de cars régulières et à vocation scolaire et de lignes de transport à la demande. La fonction de médiation est d'abord apparue sur les lignes scolaires avec le recrutement, au sein du service transports de la collectivité, de médiateurs chargés de l'accompagnement des élèves dans les véhicules.

En raison de la récurrence assez forte de phénomènes d'incivilités et de cas d'exclusion de jeunes usagers du réseau de transports en commun, un groupe de travail s'est constitué entre les services Politique de la ville et Transport du Pays Voironnais, la principale entreprise de transport concernée et la coordinatrice du Conseil intercommunal de sécurité et de prévention de la délinquance (CISPD).

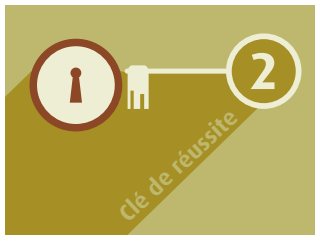
Une étude sur la prévention dans les transports urbains de l'agglomération a été commandée à un cabinet indépendant dont les objectifs étaient d'aboutir à :

- un référentiel commun sur les enjeux de la prévention dans les transports collectifs du réseau urbain du Pays Voironnais pouvant être développé ensuite avec l'ensemble des transporteurs ;
- un plan d'action partenarial permettant d'améliorer le service rendu et la qualité de travail entre les acteurs impliqués dans une démarche d'accompagnement au changement.

Parmi les mesures préconisées, l'étude a notamment mis en exergue la nécessité de faire évoluer les conditions de fonctionnement de la médiation au quotidien en épaulant au mieux les chauffeurs et les médiateurs dans leurs missions et en organisant de façon plus structurée le système de prévention (suivi et tableaux de bord, référentiel et procédures communs entre les partenaires du système). Par ailleurs, les situations rencontrées par les médiateurs avaient évolué depuis la création du réseau avec une augmentation des conflits d'usage et des tensions à gérer.

Ce travail de diagnostic a amené l'autorité organisatrice à recourir à un prestataire spécialisé en médiation sociale (l'association AGIL) dans l'objectif de pérenniser et de professionnaliser les fonctions exercées jusque-là au sein du service transport. Il a également permis de redéfinir les missions des médiateurs sur la base de constats partagés dans le cadre du CISPD. Cette instance reste aujourd'hui le cadre du suivi partenarial du dispositif avec une évaluation annuelle permettant d'actualiser régulièrement les constats issus du diagnostic.

Contacts pour plus d'information :
Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais
Service transport
Tél : 04 76 32 74 44
Mél : transport@paysvoironnais.com
Association AGIL
Tél : 04 76 27 37 82
Mél : contact@agil38.fr



Co-construire le cadre partenarial de gouvernance et de mise en œuvre du dispositif

Les objectifs

- Fixer un cadre stratégique clair (objectifs, missions et cadre d'intervention) au regard duquel le dispositif sera orienté et évalué.
- Configurer le dispositif de manière concertée (moyens, mode de portage des emplois, périmètre d'intervention).
- Ancrer le dispositif dans le maillage partenarial et l'inscrire dans la politique locale.
- Favoriser la cohérence et la complémentarité entre l'action des médiateurs et les autres interventions et moyens déployés sur le réseau.

Les acteurs concernés

- L'autorité organisatrice de transport.
- L'entreprise de transport.
- L'opérateur de médiation sociale en cas d'externalisation.

Les étapes de la démarche

1 Mettre en place les instances chargées du pilotage stratégique du dispositif : orientation stratégique, suivi des financements, suivi des objectifs et évaluation du dispositif. Chaque partie prenante désignera un ou plusieurs référent(s) au sein de cette instance. À titre d'exemple, il peut s'agir d'un comité de pilotage annuel ou semestriel.



À titre indicatif, les partenaires clés sont notamment :

- les entreprises concernées par le dispositif qui seront au cœur de la gouvernance et garantiront l'articulation entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle. Lorsque de multiples entreprises sont impliquées, des organismes représentant les entreprises de transport peuvent faciliter la coordination du dispositif en assurant la relation entre les entreprises de transport et la commande publique ;
- les autorités organisatrices responsables des réseaux concernés par le dispositif qui doivent être impliquées dans la définition des orientations stratégiques car elles garantissent la cohérence des différentes interventions sur le réseau et ses abords et offrent au dispositif une légitimité et une stabilité au titre de la cohésion sociale du territoire. Elles peuvent inscrire le dispositif dans les contrats de délégation du service public de transport ;
- les collectivités territoriales qui peuvent inscrire le dispositif dans les politiques de prévention de la délinquance et de cohésion sociale dont elles ont la charge ;
- les services de l'État : préfecture, forces de sécurité et autres services concernés (éducation nationale, justice...) ;
- l'opérateur de médiation externalisé, le cas échéant.

2 Définir les grandes orientations et les éléments structurants du dispositif sur la base des conclusions du diagnostic (cf. clé de réussite n° 1) et des moyens financiers disponibles.



Les questions à se poser sont les suivantes :

- Quels sont les objectifs stratégiques et les missions confiées aux médiateurs ? (cf. clé de réussite n° 1)
- Le portage des emplois sera-t-il assuré par l'entreprise de transport (internalisation) ou par un opérateur de médiation sociale (externalisation) ? Les principaux avantages de l'internalisation sont la maîtrise directe de l'activité des médiateurs et une synergie facilitée entre les médiateurs et les autres personnels de l'entreprise. Les avantages de l'externalisation sont liés aux compétences spécifiques de l'opérateur de médiation, à la possibilité de mutualiser les postes et à la prise en charge par l'opérateur de médiation des risques et difficultés liés à la gestion des ressources humaines.
- Combien de médiateurs seront employés ?
- Quel sera le périmètre d'intervention des médiateurs ? Il doit être défini en cohérence avec les effec-

tifs disponibles afin d'éviter une trop grande dispersion de l'activité. Par ailleurs, il peut être limité à certains modes ou espaces du réseau, limité à l'intérieur du véhicule ou en station, ou encore être étendu aux abords du réseau (quartiers, places publiques...) en fonction des objectifs prioritaires.

- Quelle sera la continuité territoriale du dispositif au-delà du seul réseau de transport ? Il peut être envisagé une médiation commune à plusieurs entreprises ou réseaux de transport, ou partagée avec d'autres opérateurs : espace public, milieu scolaire, habitat social. Cette continuité territoriale ouvre la possibilité d'une mutualisation des moyens financiers entre partenaires. En outre, elle peut être bénéfique au traitement global des problématiques. En effet, les professionnels constatent d'une part un déplacement des problèmes rencontrés entre les différents espaces dans et hors du réseau et, d'autre part, des causes similaires qui ont plusieurs effets négatifs à différents endroits du territoire.
- Quel budget est-il alloué au dispositif ?

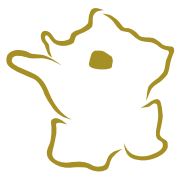
③ Établir et délimiter clairement la « commande » de médiation au travers d'un document unique qui encadrera la relation entre les partenaires stratégiques, l'entreprise de transport et l'opérateur externe de médiation le cas échéant.



En cas d'internalisation ce document relève d'un projet de service décrivant la place du service de médiation dans le fonctionnement de l'entreprise et, le cas échéant, les modalités de suivi de son activité par l'autorité organisatrice de transport ou les autres partenaires stratégiques.

En cas d'externalisation, ce document revêt une importance particulière. Il prend la forme d'un cahier des charges, d'un contrat de prestation ou d'une convention de partenariat. Il doit décrire le plus précisément possible les modalités d'articulation entre l'entreprise de transport et l'opérateur de médiation sociale.

Les expériences locales



Île-de-France : le pilotage stratégique par le Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF) de la médiation sociale sur les réseaux de bus (hors RATP et SNCF)

Le transport public francilien est organisé en de nombreux réseaux distincts qui sont exploités par la RATP, la SNCF ainsi que 90 entreprises privées regroupées au sein de l'association OPTILE. Leur activité est coordonnée par le STIF, autorité organisatrice unique des transports publics sur toute l'Île-de-France.

Pour ce qui concerne les réseaux de bus d'Île-de-France (hors RATP et SNCF), la politique de prévention du STIF repose sur le financement d'agents d'accompagnement employés par les entreprises et effectuant un travail de prévention et d'assistance aux voyageurs et conducteurs sur les lignes desservant les territoires classés en politique de la ville.

Les entreprises éligibles établissent une demande au STIF en décrivant leur projet de médiation. Lors de l'étude du projet, le STIF apporte une attention particulière à l'approche de la médiation sociale proposée par l'entreprise et à l'intégration des médiateurs dans le fonctionnement de l'entreprise en matière d'exploitation du réseau (missions et objectifs, encadrement, articulation avec les autres métiers) comme en matière de gestion des ressources humaines (professionnalisation, perspectives professionnelles). Il s'agit d'éviter une approche uniquement « présenteielle » et d'encourager des projets de services cohérents et structurés. Une fois les dossiers instruits, le STIF assure la contractualisation avec chaque entreprise puis le suivi et le contrôle de l'emploi des ressources.

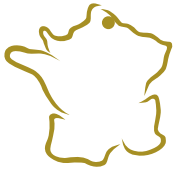
Le STIF travaille également avec les entreprises sur des orientations communes et des outils de structuration des dispositifs. A titre d'exemple, des modèles de fiche de poste ont été élaborés en commun pour préciser les contours du métier et les compétences et qualités requises pour la fonction. En raison de la diversité des politiques d'entreprises et des configurations locales à l'échelle de l'Île-de-France, ces orientations n'ont pas été inscrites dans un cadre contractuel afin de laisser la latitude nécessaire aux employeurs qui gardent la responsabilité du pilotage opérationnel des dispositifs, de l'orientation donnée à l'activité des médiateurs et de leur inscription dans le partenariat local.

Contact pour plus d'information :

STIF

Chargé de projet Ambiance, Sûreté et Médiation sociale

Tél : 01 47 53 00 00



Métropole Européenne de Lille : le cadre de gouvernance du dispositif de médiation sociale sur le réseau Transpole

Sur le réseau de la Métropole Européenne de Lille, le dispositif de médiation sociale résulte directement d'une commande publique de l'autorité organisatrice. Ses objectifs stratégiques, les moyens financiers dédiés et le mode de portage des emplois sont inscrits dans le contrat de délégation de service public (DSP) des transports en commun de la métropole lilloise. Le dispositif est également inscrit dans le Contrat local de sécurité (CLS) spécifique aux transports qui définit les grandes orientations locales en matière de prévention de la délinquance dans les transports et les moyens techniques et humains alloués. Néanmoins, le déploiement, le pilotage et le suivi relèvent de l'entreprise de transport Keolis Lille.

Le dispositif est porté par deux prestataires spécialisés en médiation sociale, les associations Citéo et Médiapole, qui emploient près de 420 médiateurs. Le pilotage et la gestion du dispositif de médiation sociale reposent sur la base d'un contrat de prestation de service (un contrat par prestataire) qui constitue le document de référence de la relation contractuelle entre Keolis Lille et ses prestataires. Ce contrat détaille le cahier des charges fixé par l'entreprise aux prestataires en médiation sociale et couvre l'ensemble des aspects opérationnels de la prestation, le niveau de présence minimum exigé par jour et par créneau horaire et les modalités d'organisation des équipes. Il traite également des éléments de qualité de service attendus et inclut un dispositif de contrôle et de pénalisation financière qui contraint le prestataire à engager des mesures correctives et à ajuster son intervention. En contrepartie, il ne peut y avoir aucune forme d'ingérence dans le recrutement, la formation ou même le management des équipes de médiateurs. Le pilotage opérationnel des contrats de prestation de service se déploie, outre les contacts quotidiens, à travers des réunions bilatérales régulières entre Keolis Lille et chacun de ses prestataires. L'objectif visé est d'être dans une démarche d'anticipation et d'adaptation aux priorités nouvelles qui apparaissent pour l'entreprise, dans le respect de la DSP et du cadre contractuel fixé par le contrat de prestations de service.

Par ailleurs, il appartient au transporteur de coordonner les différents moyens dont il dispose dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'autorité organisatrice. La médiation sociale doit donc s'articuler avec les autres ressources disponibles en matière d'humanisation, de sécurisation et de lutte contre la fraude. Ces ressources peuvent être internes (équipes de contrôle), sous-traitées (agents de sécurité, médiateurs) ou en partenariat (police des transports...). La coordination des moyens est notamment réalisée dans le cadre d'une réunion de coordination sécurité, toutes les deux semaines, qui réunit l'ensemble des services opérationnels concernés pour échanger sur les difficultés observées sur le réseau (incivilités, dégradations, délinquance...) et définir des actions concertées. Au sein de cette instance, les services de médiation constituent des acteurs de premier plan du fait notamment du nombre important de médiateurs mais aussi de la proximité quotidienne de ces derniers avec les voyageurs.

Contact pour plus d'information :

Keolis Lille
Chef d'Unité Prévention Environnement Social
Tél : 03 59 56 38 30
Mél : xavier.duquesne@keolis-lille.fr



Le portage mutualisé des emplois de médiateurs par les points d'information médiation multi services (PIMMS)

Les PIMMS sont des associations loi 1901 qui mutualisent des financements publics et des financements d'opérateurs privés ayant délégation de service public parmi lesquels figurent des entreprises de transport collectif. Le réseau des PIMMS est fédéré par l'Union nationale des PIMMS qui en assure l'animation, la formation et le développement national.

Ces associations mettent en œuvre des actions de médiation sociale ayant pour objectif de faciliter l'accès aux services publics à des personnes qui éprouvent des difficultés à les utiliser et de créer pour leurs salariés médiateurs des parcours de professionnalisation visant à aboutir à l'emploi durable et qualifié. Dans le domaine des transports, au-delà de la fourniture d'informations sur les tarifs, les services, l'aide à la mobilité et la vente de titres dans certains PIMMS, les agents de médiation assurent des missions de régulation d'ambiance sur les réseaux.

La gouvernance du PIMMS est assurée par le conseil d'administration de l'association composé des représentants des opérateurs et des collectivités locales partenaires. L'organisation des missions est prévue par des conventions entre chaque partenaire et l'association.

L'association est employeur de plein droit des agents de médiation et assure la gestion des ressources humaines et la gestion opérationnelle de l'activité en lien avec les représentants des différents opérateurs parte-

naires. L'activité de ces agents de médiation n'est donc pas spécialisée dans le domaine des transports collectifs mais répartie entre les différents domaines d'intervention selon un roulement des équipes. Cette organisation doit permettre à l'agent de médiation d'avoir une focale plus large sur les métiers des différents opérateurs partenaires et ainsi, faciliter son insertion professionnelle au sein des entreprises partenaires ou dans d'autres domaines d'activités selon son projet professionnel.

La mutualisation par les différents partenaires des moyens financiers dédiés à la médiation sociale est un avantage important de ce mode de gouvernance pour les entreprises de transport concernées.

Contact pour plus d'information :
Union nationale des PIMMS
Mél : union@pimms.org



Établir des partenariats opérationnels et coopérer avec les structures locales

Les objectifs

- Faciliter l'échange d'informations et le passage de relais entre le service de médiation et les partenaires internes et externes de l'entreprise de transport.
- Améliorer la connaissance du territoire et des publics par les médiateurs.
- Renforcer l'inscription territoriale et l'efficacité du dispositif de médiation.

Les acteurs concernés

- L'entreprise de transport.
- L'opérateur de médiation sociale en cas d'externalisation.
- Les partenaires locaux.

Les étapes de la démarche

1 Mobiliser le(s) partenaire(s) autour d'un projet précis et co-construit, répondant à des objectifs communs. Ils peuvent être mobilisés collectivement ou de manière bilatérale, avec la possibilité de s'appuyer sur les instances locales de partenariat en prévention de la délinquance ou en politique de la ville.



À titre indicatif, les partenaires locaux pouvant être associés à l'activité :

- les établissements scolaires desservis par le réseau, en particulier les collèges et les écoles primaires : interventions de sensibilisation dans les classes, gestion concertée des sorties d'établissement... ;
- les associations dédiées à la jeunesse : interventions de sensibilisation dans les centres sociaux, participation des médiateurs à des actions menées par les structures... ;
- les associations œuvrant pour les publics fragilisés : échange d'information, orientation vers les structures spécialisées... ;
- les associations de médiation sociale évoluant sur le territoire : échange d'information, coordination des interventions... ;
- les services de police nationale, de police municipale et des collectivités : liaison entre équipes de terrain, définition de procédures pour l'échange d'information et l'orientation des publics.

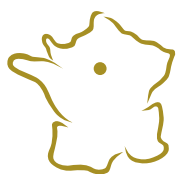
2 Formaliser le partenariat afin de structurer les actions communes et les inscrire dans la durée. Il s'agit d'offrir un cadre au partenariat (charte ou convention de collaboration) et de construire des outils pour la coopération.



Les instruments du partenariat :

- des réunions de travail avec les partenaires ;
- des outils communs : documents de communication, programme de sensibilisation, fiches navettes, plannings, etc.

Les expériences locales



Saint-Quentin-en-Yvelines : les actions socio-culturelles menées par les médiateurs du réseau SQYBUS avec des structures locales

SQYBUS, filiale de RATP Dev, elle-même filiale du Groupe RATP, participe par le biais des médiateurs à l'animation du territoire en organisant ou en participant à des actions hors réseau visant à améliorer le dialogue et la convivialité sur le réseau. Des interventions dans des établissements scolaires ou en structure associative visent à sensibiliser à la citoyenneté et au respect des règles, aux bonnes pratiques dans les transports. Les médiateurs organisent également des visites guidées de l'entreprise proposées aux classes ou associations afin de découvrir les métiers du transport et des animations de découverte du bus.

Par ailleurs, le service contrôle et prévention de SQYBUS est en lien permanent avec les responsables de certains établissements scolaires réputés sensibles pour échanger sur la gestion des entrées et sorties des établissements scolaires et gérer les situations conflictuelles impliquant des élèves. Ce partenariat impacte positivement la sécurité et l'ambiance à la fois aux abords des établissements et sur le réseau de transport puisqu'il existe une continuité entre les comportements des jeunes dans l'établissement, aux abords et dans le véhicule.

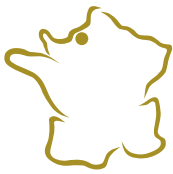
Enfin, les médiateurs participent à des opérations communes avec les agents de contrôle et les forces de l'ordre pour assurer le maintien de bonnes conditions de transport dans les secteurs les plus concernés par les incivilités et la délinquance.

Contact pour plus d'information :

SQYBUS

Tél : 01 30 13 96 70

Mél : laurence.guillaud@ratpdev.com



Rouen : les partenariats menés par la TCAR au niveau local autour du dispositif de médiation dans les transports

Depuis sa création, le service de médiation sociale de l'entreprise TCAR (réseau ASTUCE) a développé des partenariats durables avec les institutions et associations présentes sur le territoire de l'agglomération rouennaise.

Les médiateurs sont, le plus souvent possible, intégrés à des opérations pédagogiques développées par la TCAR consistant à intervenir dans les associations, établissements scolaires ou clubs sportifs pour évoquer avec le public les thèmes de la citoyenneté, du respect des règles et des règlements, de la bonne utilisation des transports ou encore des risques liés à la fraude. Ces projets pédagogiques sont souvent menés de concert avec les travailleurs sociaux, les services de la police nationale et de la police municipale en partenariat avec les différentes institutions concernées (associations, éducation nationale, clubs sportifs...).

Par ailleurs, les missions et l'intervention quotidienne des agents de médiation ne se limitent pas aux véhicules et aux seules emprises du réseau (les stations). Leur champ d'action peut aller jusqu'au quartier : dans les locaux d'une association, dans le collège, sur le terrain de sport... Ces interventions nécessitent des échanges d'information permanents avec les institutions concernées.

Les partenariats institutionnels nécessaires à ces actions sont établis dans le cadre d'un contrat local de sécurité (CLS) spécifique aux transports collectifs. En fonction des besoins, certains partenariats sont également formalisés au travers de conventions ponctuelles.

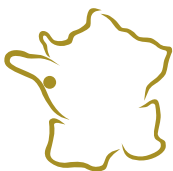
Selon les responsables du service au sein de la TCAR, un partenariat le plus large possible contribue à la crédibilité de l'entreprise et à la valorisation de son image. Il renforce la pleine intégration des médiateurs, et donc de l'entreprise, dans la vie sociale des quartiers. De plus, l'expérience du partage de l'information avec les autres acteurs amène une plus grande efficacité de l'activité.

Contact pour plus d'information :

Service Prévention et Sécurité

Tél : 02 32 08 39 75

Mél : gilles.billaux@transdev.com



Nantes : le partenariat local développé autour de la médiation sociale dans les transports de l'agglomération nantaise

Les médiateurs de la SEMITAN ont des missions entièrement tournées vers l'environnement du réseau de transport et vers les habitants des territoires, en particulier les plus jeunes. Ils interviennent quotidiennement dans les quartiers et tissent des liens durables avec les structures locales. Les médiateurs mènent des actions complémentaires à celles des agents

de prévention qui prennent en charge la présence sur le réseau et l'intervention de premier niveau lors de faits impactant la tranquillité des voyageurs.

Plusieurs établissements scolaires sont partenaires du service. Les interventions des médiateurs sont réalisées sur la base de plusieurs modules et outils créés par le service (films, jeux, débats citoyens) et ciblés par âge, du CM2 à la 3^e. Les thèmes développés sont ceux de la citoyenneté, du bon usage des transports collectifs et de la découverte des métiers de l'entreprise. Des visites de l'entreprise sont également organisées et le service accueille des jeunes en stage de découverte.

Avec certains clubs sportifs de l'agglomération (amateurs et professionnels), les médiateurs participent éga-

lement à des animations sportives qui sont un moyen pour engager le dialogue avec les jeunes des quartiers afin de partager les valeurs de l'entreprise, de faire la promotion de l'esprit de « fair-play » dans les transports.

Par ailleurs, en dehors de ces actions en direction de la jeunesse, la SEMITAN a également noué un partenariat avec l'association de médiation sociale Optima qui intervient sur l'espace public et sur le parc d'habitat social de la ville de Nantes. Son objectif est d'établir une continuité dans l'offre de médiation sociale favorisant la tranquillité publique entre l'espace de transport et l'espace public mais également de permettre aux agents de croiser leurs regards et d'échanger sur leurs pratiques. Ce partenariat passe avant tout par un travail de connaissance mutuelle entre les agents des deux structures sous la forme de présentations officielles des dispositifs, de témoignages des agents de médiation et d'immersion sur le terrain. Il s'ancre aussi dans l'élaboration d'un protocole de coordination, d'outils et de documents de référence.

La ville de Nantes, les maisons de quartier et d'autres associations locales sont également des partenaires importants du service dans leur pratique quotidienne.

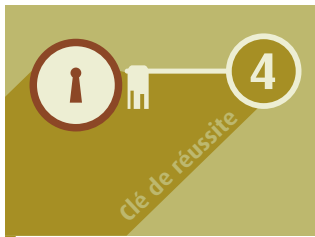
Contact pour plus d'information :

SEMITAN

Département Sécurisation Réseau

Tél : 06 60 36 57 52

Mél : gbravet@semitan.fr



Communiquer sur les missions, les principes d'intervention et les résultats des médiateurs

Les objectifs

- Assurer la visibilité et la lisibilité de l'action des médiateurs.
- Expliquer les missions, lever des incompréhensions et évacuer les attentes non légitimes vis-à-vis de la présence des médiateurs.
- Renforcer la complémentarité et les échanges entre professionnels.

Les acteurs concernés

- L'entreprise de transport.
- L'opérateur de médiation sociale en cas d'externalisation.

Les étapes de la démarche

1 Doter les médiateurs d'une tenue identifiable et bien différente de celles des autres intervenants, notamment des contrôleurs, des vérificateurs et des forces de l'ordre (le choix de la couleur est important). Une carte professionnelle peut également améliorer l'identification des médiateurs et le contact au public.

2 S'assurer que les médiateurs connaissent bien leurs missions et sont capables de les présenter précisément. En effet, au quotidien, la communication est en premier lieu faite par les médiateurs eux-mêmes. Cette question doit notamment être traitée dans le cadre de la formation.

3 Produire des supports de communication pour poser clairement les missions et limites de l'intervention des médiateurs ainsi que les activités réalisées et leurs résultats.

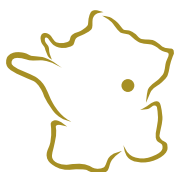
À titre d'exemple, ces supports peuvent être :

- un flyer ou une brochure ;
- une affiche ;
- un site internet ;
- un rapport d'activité.

4 Organiser des opérations de communication en amont du lancement du dispositif et les réitérer régulièrement afin de toucher un large public et de compenser la perte d'information due au turn-over au sein des entreprises et des structures partenaires :

- auprès des personnels de l'entreprise de transport : réunions de présentation, campagnes de communication, instances de coordination ;
- auprès du public : site internet, documents de communication, campagnes de communication, participation à des forums ;
- auprès des partenaires : réunions de présentation, campagnes de communication, instances de coordination, communication dans les rapports d'activité et rapports sur la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Les expériences locales



Dijon : les actions de communication du PIMMS de Dijon sur les activités des médiateurs transports

Le PIMMS de Dijon et ses commanditaires, SNCF et Keolis Dijon, ont mis en place des moyens variés pour communiquer sur les missions des médiateurs.

Certains sont tournés vers les personnels de l'entreprise de transport :

- présentation des médiateurs lors des réunions du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;
- campagne d'affichage (papier et numérique) et articles dans les journaux internes des deux entreprises ;
- présentation des médiateurs et de leur activité lors des différentes instances de coordination organisées dans l'entreprise ;
- participation à des événements internes (ex : forum sûreté SNCF, campagne de lutte contre la fraude...).

D'autres sont tournés vers le public :

- sites internet de Divia et du PIMMS de Dijon ;
- articles de presse lors du démarrage des dispositifs Divia et TER Bourgogne ;
- campagnes de communication dans la presse ;
- petits déjeuners « sensibilisation et convivialité » avec des usagers du réseau.

Ces actions permettent de renforcer la compréhension des missions par le grand public et les salariés du transporteur, d'apporter une plus-value à l'exploitant auprès de la collectivité et de valoriser le travail des médiateurs. Des axes d'amélioration ont été identifiés comme renforcer la communication auprès des autres partenaires (entreprises, collectivités...) ou élaborer une plaquette de présentation institutionnelle en lien avec les entreprises commanditaires.

Contact pour plus d'information :

PIMMS de Dijon
Tél : 03 45 21 83 09
Mél : direction.dijon@pimms.org



Île-de-France : les actions de communication du pôle régional Île-de-France sud de Transdev

Le pôle régional Île-de-France sud de l'entreprise Transdev regroupe six filiales exploitant des réseaux de transport sur les départements de l'Essonne et du Val de Marne. Cinq de ces filiales emploient des médiateurs. Le pôle régional IDF sud, via son responsable prévention, anime des actions de communication autour des missions et de l'activité des médiateurs à la fois en direction du public, des personnels des filiales et des institutions locales.

La communication auprès du public (voyageurs et habitants des territoires d'intervention) est assurée au moyen d'une information sur les actions menées par les médiateurs, par le biais des réseaux sociaux, du portail internet Transdev Île-de-France et de la presse locale. Elle passe aussi par une tenue spécifique et identifiable afin d'assurer la visibilité et la reconnaissance des médiateurs. Pour renforcer ces actions, le pôle a le projet de concevoir une campagne de communication visant à décrire le rôle des médiateurs avec des supports spécifiques affichés au sein des véhicules et diffusés via les réseaux sociaux.

Une communication est animée en interne des entreprises de transport (filiales du groupe) au moyen des journaux d'entreprise qui comportent systématiquement un encart consacré aux actions des médiateurs. Des matinées d'échange et d'information sont également organisées dans chaque filiale. Elles réunissent les médiateurs, les agents de conduite et d'autres collaborateurs de l'entreprise afin de présenter les missions des médiateurs et d'échanger sur les activités de ce service. Un petit déjeuner est proposé lors de ces temps conviviaux ; des affiches et supports spécifiques permettent de présenter les missions des médiateurs ainsi que les actions réalisées dans l'année.

Enfin, une plaquette de communication institutionnelle a été créée afin de pouvoir donner aux partenaires locaux (collectivités, associations, entreprises...) et nationaux, l'ensemble des éléments nécessaires à la compréhension du rôle, des actions et de l'organisation de la médiation sociale au sein du pôle régional IDF sud.

Contact pour plus d'information :

Transdev - Pôle Île-de-France sud
Responsable prévention
Tél : 01 69 18 74 40
Mél : celine.pereira@transdev.com

2

Le recrutement et la professionnalisation





Mettre en place un recrutement adapté aux exigences du métier

Les objectifs

- Garantir le recrutement de profils adaptés aux exigences du poste.
- Optimiser la gestion des ressources humaines et maîtriser le turn-over.
- Améliorer l'efficacité de l'activité et la qualité du service rendu.

Les acteurs concernés

- L'employeur des médiateurs (entreprise de transport ou opérateur de médiation sociale).

Les étapes de la démarche

1 Établir la fiche de poste sur la base du cadre national de référence de la médiation sociale, des orientations stratégiques du dispositif (cf. clé de réussite n° 2) et du cadre opérationnel du service de médiation sociale (cf. clés de réussite n° 8, 9 et 10).



Il est important de cibler pour le recrutement les « savoir-être » (empathie, bienveillance, capacité de distanciation, capacités relationnelles, profil psychologique, maturité...) répondant aux exigences du métier de médiateur social et de l'environnement de travail. Ces qualités seront valorisées et transformées en compétences dans le cadre de la professionnalisation (cf. clé de réussite n° 6). Une expérience préalable dans le domaine social ou au contact des publics en difficulté est également un atout important pour les futurs médiateurs.

2 Diffuser l'offre d'emploi en fonction des types de contrats mobilisés et des profils recherchés :

- en interne à l'entreprise de transport ;
- aux acteurs locaux de l'emploi : pôle emploi, missions locales... ;
- aux organismes de formation et aux établissements d'enseignement proposant des parcours de formation en lien avec le métier de médiateur social ;
- à d'autres partenaires du territoire : collectivités locales, réseau associatif...

3 Procéder au recrutement :

- organiser des entretiens individuels fondés sur une grille d'entretien structurée, commune à tous les candidats et centrée sur les compétences avérées ;
- mettre en œuvre des techniques de recrutement fondées sur la mise en situation pratique des candidats ;
- si le volume de candidats est important, organiser une réunion d'information collective en amont des entretiens et des tests d'embauche.

Les expériences locales



Île-de-France : la politique de recrutement de Keolis - CIF

Le recrutement des médiateurs par l'entreprise Keolis - CIF est effectué sur la base de prérequis pour l'éligibilité des candidats. Ces derniers doivent présenter un casier judiciaire vierge (car amenés à être assermentés) et détenir le permis de conduire. Si aucun diplôme n'est demandé, une expérience dans le domaine de la médiation ou avec un relationnel client est en revanche souhaitée.

Les candidats répondant à l'ensemble des critères sont convoqués pour réaliser un test de français et de mathématiques. Les candidats ayant obtenu une note supérieure à la moyenne à ce test sont convoqués à un entretien dirigé par le responsable de la médiation ou le responsable du service accompagné d'un membre du

service des ressources humaines. Un test de personnalité est également effectué avant de se voir proposer un contrat.

Le recrutement est réalisé par le service environnement et sécurité en partenariat avec le service recrutement. Le vivier de candidatures est alimenté lors des présences dans les forums organisés par les partenaires locaux mais également par des candidatures spontanées réceptionnées au siège. Des filtres supplémentaires ont été mis en place pour sélectionner les candidats à partir d'échanges entre les différents représentants des services et une présentation du poste au candidat pour éviter les départs prématurés ou les déceptions. L'approche du recrutement s'est perfectionnée avec l'expérience du dispositif qui permet de préciser les profils susceptibles d'être efficaces et de se plaire dans le métier de médiateur social.

Contact pour plus d'information :

Keolis - CIF
Service Recrutement
Tél : 06 12 26 11 05
Mél : neil.valensi@keolis.com

**Lille : la méthode de recrutement par simulation mise en œuvre au sein de l'association Citéo**

L'association Citéo qui intervient en médiation sociale sur le réseau Transpole de la métropole lilloise a élaboré avec le service public de l'emploi (pôle emploi et les missions locales) une méthode de recrutement par simulation (MRS) permettant de recruter sur d'autres critères que les diplômes et la qualification, d'élargir le champ des candidatures et de faciliter certains recrutements en s'appuyant sur des savoir-faire repérés par des exercices de simulation.

Les prérequis du recrutement sont : l'autonomie de transport, l'acceptation du travail en horaires décalés, la maîtrise des savoirs de base et l'absence de contentieux (police, transports urbains).

Les candidats éligibles dont beaucoup sont orientés par les partenaires de l'emploi, sont soumis à des tests de simulation permettant de détecter chez eux les habiletés les plus significatives nécessaires à l'exercice du métier : agir dans une relation de service, respecter des consignes, s'adapter au changement, communiquer, travailler en équipe...

Mise en œuvre depuis 2007, la méthode a été régulièrement revue pour prendre en compte les évolutions de l'activité et de l'environnement de la médiation dans les transports. Ainsi, en 2011, de nouvelles aptitudes ont été ajoutées parmi celles recherchées pour se rapprocher de la réalité de l'activité.

Le recrutement de médiateurs sociaux via la MRS figure désormais au catalogue national du pôle emploi de manière à dupliquer cette expérience sur d'autres territoires ou tout au moins à capter davantage de demandeurs d'emploi intéressés par ces métiers.

Contact pour plus d'information :

Citéo
Direction générale
Tél : 03 28 38 97 71
Mél : c.ledantec@citeo.org



Garantir le niveau de compétence des médiateurs

Les objectifs

- Garantir le professionnalisme des médiateurs.
- Améliorer la qualité du service rendu.
- Prendre en compte les difficultés liées à l'exercice du métier.

Les acteurs concernés

- L'employeur des médiateurs (entreprise de transport ou opérateur de médiation sociale).

Les étapes de la démarche

1 Définir et mettre en œuvre un programme de formation initiale et continue.



Trois types de connaissances sont indispensables :

- les fondamentaux du métier de médiateur : posture, cadre déontologique et limites d'intervention, techniques de communication, gestion de conflit, partenariat. Les intervenants sont des formateurs spécialisés en médiation sociale ;
- le cadre opérationnel du dispositif et les savoir-faire techniques qui seront mis en œuvre : modes opératoires du service de médiation, articulations entre les médiateurs et les autres professionnels sur le réseau, réglementation en matière de sûreté du réseau, consignes du transporteur en matière de contact au client, etc. Les intervenants sont des représentants des différents services concernés (sûreté, relation client...) au sein de l'entreprise de transport et de la structure externe de médiation le cas échéant ;
- des connaissances liées au contexte d'intervention notamment la connaissance du réseau (lignes, horaires, tarifs, publics présents...), la connaissance du territoire (habitants, services locaux, partenaires associatifs...) et la compréhension des questions sociétales. En fonction des contenus spécifiques, les intervenants sont des personnels de l'entreprise de transport, des experts extérieurs ou des représentants d'institutions locales (par exemple : collectivités locales, établissements scolaires ou autres institutions locales).



Il est important de dispenser les enseignements fondamentaux avant l'entrée sur le terrain afin d'éviter que les médiateurs ne se retrouvent en difficulté au début de leur activité et ne se décrédibilisent d'emblée par manque de clarté dans leur positionnement vis-à-vis du public ou des partenaires.

2 Mettre en place un système d'apprentissage par la pratique pour les nouveaux agents :

- la « formation par les pairs » consiste à prendre en compte l'ancienneté des médiateurs dans la composition des équipes en associant systématiquement chaque nouveau médiateur à un médiateur plus expérimenté ;
- le tutorat des nouveaux médiateurs sur le terrain consiste à leur proposer, lors des premiers jours ou premières semaines d'activité, un accompagnement par un référent expérimenté (qui peut être le chef d'équipe ou un médiateur spécifiquement dédié au tutorat).

3 Organiser des temps d'analyse de la pratique permettant au médiateur de prendre du recul sur son métier et sur sa propre expérience, de mettre à distance et d'analyser les difficultés liées au métier :

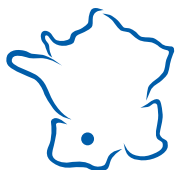
- débriefing quotidien entre les médiateurs et leur encadrant intermédiaire : chefs d'équipe, chefs de service... ;
- ateliers de travail périodiques et production de documents de « retour d'expérience » pouvant être capitalisés et utilisés par la suite dans le cadre de la formation. Les participants sont soit uniquement des médiateurs, soit des médiateurs et d'autres professionnels intervenant avec eux sur le réseau de transport. Les ateliers sont animés par un intervenant extérieur ou un encadrant spécifiquement formé ;

- **Prévoir une procédure d'accompagnement psychologique** des médiateurs victimes d'agression avec l'intervention d'intervenants spécialisés (un partenariat peut notamment être établi avec une association locale d'aide aux victimes).

5 Mettre en place une formation spécifique à destination des responsables et encadrants du service :

- techniques de médiation ;
- pilotage de l'activité ;
- suivi, écoute et accompagnement des agents dans leur pratique professionnelle ;
- animation du partenariat.

Les expériences locales



Toulouse : la formation certifiante au métier de médiateur social dans les transports créée par l'association Medso (réseau Tisséo)

Le dispositif de médiation sociale dans les transports de l'agglomération toulousaine est fondé sur une ambition importante en matière de formation et de professionnalisation des médiateurs. Elle a abouti à la création, en partenariat avec le GRETA de Toulouse, d'une formation certifiante spécifiquement dédiée à la médiation sociale dans les transports. La formation dure 450 heures et elle est obligatoire dès la prise de fonction. Les médiateurs sont embauchés et formés en alternance sous contrat de professionnalisation ou emploi d'avenir. Leur formation est validée par l'obtention d'un titre professionnel reconnu par le ministère de l'éducation nationale ce qui constitue un atout pour leur évolution professionnelle.

Les enseignements délivrés sont les suivants :

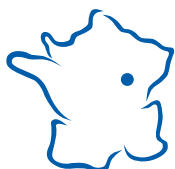
- les métiers du transport public urbain ;
- la fonction d'accueil et l'appropriation de l'espace ;
- l'accompagnement et la prise en charge du voyageur ;
- la médiation d'environnement ;
- la veille sociale et la prévention des situations de tension ;
- l'adaptation à des situations perturbées et la conduite à tenir en cas d'incident ;
- l'incitation à la validation et l'analyse des motivations du fraudeur ;
- la mission de médiateur au sein de Medso ;
- la remise à niveau en français et en anglais.

Contact pour plus d'information :

Medso

Tél : 06 80 84 18 76

mas@g-mas-consultant.com



Dijon : la professionnalisation des médiateurs transport du PIMMS

Le PIMMS de Dijon qui met en œuvre la médiation sociale sur le réseau Divia a conçu une politique de professionnalisation spécifique à ce dispositif.

Les médiateurs suivent dès leur entrée en fonction une formation obligatoire de quatorze jours (98 heures) conçue avec Keolis Dijon et l'institut Keolis Formation autour des modules suivants :

- les fondamentaux du réseau Divia ;
- la prévention et les secours civiques ;
- la communication écrite et orale ;
- la gestion des situations conflictuelles ;
- les conduites addictives ;
- les fondamentaux de la médiation.

Des modes d'apprentissage par la pratique sont également privilégiés au travers du tutorat des nouveaux médiateurs par des médiateurs référents et de la mise en œuvre d'une « grille de progrès » visant à formaliser les acquis constatés durant la période de tutorat.

Enfin, des temps sont proposés aux médiateurs pour analyser et prendre du recul sur leur pratique professionnelle avec notamment un groupe d'analyse de la pratique réuni toutes les sept semaines pour travailler en équipe sur les problématiques rencontrées et organiser des mises en situation et jeux de rôles permettant d'apporter des correctifs ou de confirmer les bonnes pratiques.

Contact pour plus d'information :

PIMMS de Dijon

Tél : 03 45 21 83 09

Mél : direction.dijon@pimms.org



Accompagner les médiateurs dans leur projet professionnel

Les objectifs

- Favoriser la motivation et l'implication professionnelle des médiateurs.
- Optimiser la gestion des ressources humaines et maîtriser le turn-over.
- Accompagner la poursuite du parcours professionnel des médiateurs.

Les acteurs concernés

- L'employeur des médiateurs (entreprise de transport ou opérateur de médiation sociale).

Les étapes de la démarche

① Définir et mettre en œuvre une politique d'accompagnement professionnel en s'appuyant sur trois logiques qui peuvent coexister :

- l'évolution professionnelle en interne des services de médiation sociale : grille d'évolution professionnelle et salariale, proposition de passage d'un CDD à un CDI, proposition de progression vers des postes d'encadrement (médiateur référent, chef d'équipe, chef de service...);
- la mise en place de passerelles professionnelles entre le métier de médiateur et les autres métiers du transport collectif (conduite, contrôle ou d'autres métiers). Ces dispositifs passerelles existent aussi bien au sein des entreprises (services internalisés) qu'entre opérateur externalisé et entreprise de transport ;
- l'insertion socio-professionnelle des médiateurs hors réseau dans le cadre de dispositifs d'insertion : les structures ayant une vocation d'insertion professionnelle doivent mettre en œuvre les moyens de l'accompagnement professionnel ou socio-professionnel et de l'aide à la recherche d'emploi quels que soient le métier recherché et le projet professionnel.

Les expériences locales



Île-de-France : l'accompagnement de l'évolution professionnelle des médiateurs transports de Promévil (réseau Transilien)

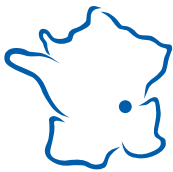
Les médiateurs commencent tous en contrat d'insertion (CUI-CAE ou emplois d'avenir). Le pôle valorisation des talents est responsable de la professionnalisation des agents. Tous suivent un cycle de formation en interne dédié à la médiation sociale. Dans le cadre des contrats d'insertion, un accompagnement professionnel est également mis en œuvre par le fonds local emploi solidarité (FLES). Certains se voient alors financer des formations qualifiantes dans d'autres domaines que celui de la médiation.

Au terme de leur contrat, certains médiateurs évoluent en CDI sur des postes de chef d'équipe, de chef d'unité opérationnelle ou de cadres. Un équilibre financier est cependant à maintenir entre la masse salariale et les subventions publiques perçues au titre de l'aide à l'emploi.

Par ailleurs, SNCF et Promévil ont signé en 2012 une charte passerelle pour encadrer et faciliter l'intégration de médiateurs de Promévil au sein de la SNCF par le biais d'un contrat de professionnalisation. Chaque année, les médiateurs candidats passent des tests d'embauche et la majorité d'entre eux est recrutée par la SNCF en contrat de professionnalisation menant à un CDI.

Selon les responsables du dispositif, les perspectives d'évolution pour les médiateurs constituent un facteur essentiel de motivation des médiateurs et donc de réussite du dispositif.

Contact pour plus d'information :
Promévil
Tél : 01 34 35 18 40
Mél : laurence.bultez@promévil.org



Lyon : l'accompagnement socio-professionnel des médiateurs transports par l'association Médialys (réseau TCL)

Le dispositif de médiation sociale mis en œuvre par l'association Médialys sur le réseau TCL a pour objectif d'humaniser le réseau en assurant l'accueil, l'information et la médiation auprès des clients. Ce dispositif a dès l'origine été conçu comme un outil d'insertion socio-professionnel, en s'appuyant exclusivement sur le recrutement de publics très éloignés de l'emploi. Ces derniers trouvent chez Médialys une expérience professionnelle et la possibilité de développer de nouvelles compétences ainsi qu'un appui dans la conception et la mise en œuvre d'un projet professionnel et, à terme, l'accès à l'emploi durable.

La vocation d'insertion du dispositif impacte fortement son organisation. Les 200 médiateurs sont tous embauchés dans le cadre de dispositifs d'insertion professionnelle pour une durée de huit à vingt mois maximum. Leur temps de travail de 26 heures hebdomadaires est partagé entre la présence en médiation sur le réseau, des temps de formation et des temps de construction de leur projet professionnel. En conséquence, l'association est structurée autour de trois pôles : un pôle ressources humaines qui gère l'ensemble des contrats ; un pôle opérationnel qui organise l'activité de médiation en lien avec les commanditaires ; un pôle accompagnement composé d'un responsable, de trois chargés d'insertion et de deux tuteurs/formateurs qui accompagnent les agents tout au long de leur parcours d'insertion.

Un effort particulier est consenti pour former les agents aux différentes missions qui leur sont confiées et aux postures professionnelles attendues en médiation. Certains agents poursuivent cette formation jusqu'à l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle qui est, selon Médialys, un sésame pour l'emploi. Un appui important est également proposé pour la mise en œuvre d'un projet professionnel et notamment l'acquisition des outils indispensables pour accéder à l'emploi durable.

Le temps important consacré au projet professionnel par les agents et les difficultés que connaissent certains d'entre eux pour s'adapter à leur nouvel emploi impactent nécessairement la gestion opérationnelle de l'activité de médiation. Ces contraintes opérationnelles ont été intégrées et acceptées par les représentants de l'entreprise de transport et de l'autorité organisatrice qui voient dans le dispositif un vecteur d'insertion professionnelle important et efficace.

Contact pour plus d'information :
Médialys
Tél : 04 37 64 26 90
Mél : info@medialys.asso.fr



Département des Bouches-du-Rhône : la formation au métier de conducteur proposée aux accompagnateurs en transport scolaire du réseau CAR 13

Les accompagnateurs dans les transports scolaires du réseau CAR 13 ont pour mission de seconder le conducteur en vue de garantir la sécurité des transports scolaires relevant de la compétence du Conseil départemental. Ils sont recrutés par des entreprises de transport de voyageurs interurbains sur la base de contrats aidés signés avec des personnes généralement bénéficiaires du RSA pour une durée d'un an renouvelable. Leur mission est vue comme un premier pas dans l'entreprise. A la fin de leur contrat d'accompagnateur, les agents ont vocation à intégrer l'entreprise sur un poste de conducteur en CDI. Ils suivent donc une formation au métier de conducteur en parallèle de leur activité de médiateur.

La formation au titre professionnel de conducteur d'autocar interurbain a été adaptée au dispositif. Le cursus a été découpé : au lieu de se dérouler sur trois mois consécutifs, les accompagnateurs effectuent deux semaines pendant les vacances d'hiver, deux semaines pendant les vacances de printemps, puis, deux mois en juin et juillet. Après avoir effectué les démarches administratives nécessaires à l'obtention de leurs titres, les conducteurs nouvellement formés peuvent démarrer à la rentrée de septembre.

La perspective d'être formé à un métier porteur et recruté dans une entreprise qui les a accompagnés depuis le début est un atout important. L'employeur a pu observer son futur conducteur et l'accompagnateur a pu se convaincre de son souhait de devenir conducteur (évitant de passer par une demande de financement public, démarche longue et fastidieuse et qui peut aboutir, si le candidat change d'avis en cours de route, à le priver d'un autre financement).

Contact pour plus d'information :
FNTV Chargé d'emploi
Tél : 04 91 46 64 64
Mél : accueil@fntv-paca.com

3

La gestion et la coordination de l'activité





Organiser et adapter le dispositif

Les objectifs

- Assurer la maîtrise du dispositif par l'entreprise de transport.
- Garantir la complémentarité des actions sur le réseau.
- Ajuster le dispositif et les lieux de déploiement en fonction des évolutions des problématiques rencontrées.

Les acteurs concernés

- L'entreprise de transport.
- L'opérateur de médiation sociale en cas d'externalisation.
- L'autorité organisatrice de transport si elle est impliquée dans le suivi du dispositif de médiation.

Les étapes de la démarche

- 1 Désigner les référents en charge du pilotage opérationnel** du dispositif au sein de :
 - l'entreprise de transport dans tous les cas ;
 - l'opérateur de médiation externalisé le cas échéant ;
 - l'autorité organisatrice si cette dernière est associée au pilotage (notamment pour le suivi de l'activité).
- 2 Définir les principes d'articulation** entre les différents services et intervenants sur le réseau et sur le territoire couvert dans une double visée de complémentarité et de coordination opérationnelle des interventions.
- 3 Assurer la commande de médiation :**
 - centraliser au niveau de l'entreprise de transport les demandes de médiation émanant des différents services de l'entreprise et des partenaires locaux et prioriser ces demandes ;
 - formaliser la commande de médiation et la transmettre au service de médiation.

Un outil est à construire pour faciliter la formalisation et la transmission de la commande de médiation, en particulier dans le cas des dispositifs externalisés par l'entreprise de transport. Cet outil peut être un document informatisé (une matrice des besoins au format tableur, une commande détaillée au format texte) ou un logiciel informatique dédié qui permet une meilleure réactivité dans le traitement et l'ajustement de la commande.
- 4 Structurer les échanges d'information et la coordination entre les différents intervenants** (sur le réseau et sur le territoire couvert par le réseau) : médiateurs, autres métiers du transport (contrôle, prévention, sûreté), forces de l'ordre et services de la préfecture, services municipaux, au travers :
 - de relations en direct avec des moyens techniques dédiés pour faciliter ces échanges (liaison téléphonique ou radio, échanges de mails ou de « fiches navettes », poste de contrôle commun, etc.) ;
 - de réunions de partenariat opérationnel internes au réseau transport qui traitent des faits survenus et de l'ambiance sur le réseau, des orientations à donner à l'activité, des attentes de l'entreprise de transport... ;
 - de réunions animées par les collectivités locales au titre de la prévention de la délinquance (par exemple, des « cellules de veille ») ou au titre d'autres politiques partenariales locales (politique de la ville, éducation, jeunesse...).

5 Assurer le contrôle de l'activité. Pour cela, le référent au sein de l'entreprise de transport, en lien direct avec les responsables des opérateurs externalisés de médiation le cas échéant, doit :

- suivre, contrôler et évaluer en continu l'activité des médiateurs (cf. clé de réussite n° 10) ;
- ajuster la commande de médiation et l'intervention des autres professionnels sur le réseau en fonction de l'évolution des faits à traiter et des besoins de coordination ;
- proposer aux acteurs de la gouvernance les évolutions nécessaires au maintien de l'efficacité du dispositif de médiation.

Les expériences locales



Île-de-France : la coordination du dispositif de médiation transport par la SNCF Transilien

L'association Promévil réalise pour la SNCF une prestation de médiation sociale sur huit tronçons de lignes (72 gares) du réseau Transilien. Les médiateurs sont présents dans les stations, à la montée et descente des rames, ainsi que dans les trains.

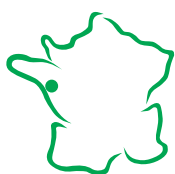
La prestation globale est encadrée par un contrat de prestation (contrat-cadre) passé entre la SNCF et Promévil pour trois ans qui décrit les objectifs stratégiques assignés au dispositif et les missions attendues des médiateurs.

Le contrat-cadre est décliné pour chaque ligne au travers d'une commande détaillée définie pour six mois. La commande détaillée constitue le cadre du pilotage opérationnel du dispositif. Celle-ci identifie les responsables du suivi de la prestation au sein de la SNCF (réfèrent sûreté de la ligne) et chez Promévil (responsable médiation transport) et définit les conditions de réalisation de la prestation : nombre d'équipes attendues par jour ; par plage horaire et par secteur tronçon de ligne ; dimensionnement des équipes ; modalités de suivi de la prestation. Les encadrants de Promévil se fondent sur cette commande précise pour établir les plannings des médiateurs. Un comité de suivi de ligne réunit, tous les mois, les responsables du suivi de la prestation ainsi que les chefs d'équipe de Promévil pour faire le point sur les aspects opérationnels, sur le suivi d'activité et sur les situations rencontrées. La commande est actualisée tous les six mois en fonction des remontées de terrain, des conclusions des instances de suivi et de pilotage et des faits de délinquance recensés sur le réseau Transilien.

La SNCF assure la coordination des interventions des médiateurs et des autres interventions sur le réseau. Elle implique Promévil dans l'ensemble de ses démarches visant à assurer le confort et la tranquillité des voyageurs. L'expérience acquise permet de renforcer la confiance et la coproduction entre commanditaire et prestataire.

Contact pour plus d'information :

SNCF
 Chef de la division LAF/Trains/Sûreté
 Tél : 06 12 97 78 41
 bernard.rousseau@sncf.fr



Nantes : le pilotage du service de médiation de la SEMITAN

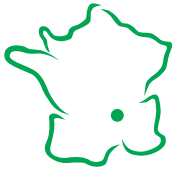
Les médiateurs employés par la SEMITAN sont rattachés au département sécurisation réseau (DSR) qui regroupe quatre services de l'entreprise : médiation, prévention, contrôle et vidéo-protection.

Le responsable du DSR centralise les demandes d'intervention de la médiation émanant des services d'exploitation et coordonne la réponse apportée en matière de sécurisation. Dans ce cadre, les six médiateurs qui assurent des missions de partenariat et de gestion des tensions dans les quartiers sont complémentaires à la centaine d'agents de prévention qui assurent une intervention de premier niveau sur les problèmes de tranquillité et de sûreté rencontrés sur le réseau.

L'appartenance à un même service permet également un échange d'information quotidien entre les différents métiers et renforce l'expertise de l'entreprise sur l'ambiance et la vie des quartiers sensibles. Les médiateurs partagent avec leur direction et leurs collègues du DSR leur connaissance des lieux couverts, les faits saillants dans les territoires, etc.

Contact pour plus d'information :

SEMITAN
 Département Sécurisation Réseau
 Tél : 06 60 36 57 52
 Mél : gbravet@semitan.fr



Saint-Etienne : le logiciel de gestion des feuilles de route des médiateurs développé par l'exploitant de la STAS

La communauté urbaine de Saint-Etienne Métropole emploie une trentaine d'agents de médiation qu'elle met à disposition de son exploitant, la Société des transports de l'agglomération stéphanoise (STAS exploitée par Transdev). Le responsable hiérarchique des médiateurs au sein de la communauté urbaine de Saint-Etienne Métropole gère notamment les plannings et les absences. Un agent de maîtrise est référent opérationnel au sein de la STAS pour la commande et le suivi des missions de médiation.

Afin de faciliter la gestion concertée et le suivi de l'activité, la STAS a développé un logiciel spécifique appelé FDRAM (Feuille de route des agents de médiation). Ces feuilles de route sont élaborées chaque semaine par la STAS sur la base des priorités assignées au dispositif et des demandes de médiation formulées par les personnels de l'entreprise. Elles sont transmises au médiateur chaque matin via le logiciel FDRAM et peuvent également être modifiées en direct au cours de la journée par l'exploitant ou l'autorité organisatrice. En retour, le logiciel permet aux médiateurs de signifier leur prise de service et de faire connaître à la STAS et à l'autorité organisatrice d'éventuels changements dans la réalisation des missions ou des incidents particuliers survenus durant la journée.

Pour l'employeur et pour les médiateurs, la création du logiciel a permis d'alléger globalement la charge de travail : meilleure lisibilité du planning journalier, saisie et consultation facilitée des rapports d'intervention, modification immédiate des services et reconstitution des équipes en cas d'absences ou de modification des plannings. Pour les personnels référents au sein de la STAS, il a permis d'améliorer la coopération avec la communauté urbaine de Saint-Etienne Métropole, la transmission des missions et leur modification jusqu'à cinq minutes avant la prise de poste et un meilleur suivi de l'activité des médiateurs sur le réseau. Le logiciel est également accessible par le poste de contrôle de la STAS. Les régulateurs peuvent ainsi tenir compte en temps réel des présences des médiateurs par secteur et par ligne, voir les missions à venir dans les prochains jours et mobiliser rapidement les médiateurs lors d'événements imprévus.

Contact pour plus d'information :
Service prévention
Tél : 04 77 91 06 51



Encadrer l'activité des médiateurs

Les objectifs

- Encadrer, contrôler et orienter l'action des médiateurs de manière réactive.
- Garantir l'efficacité de l'activité.

Les acteurs concernés

- L'employeur des médiateurs (entreprise de transport ou opérateur de médiation sociale).

Les étapes de la démarche

1 Formaliser le cadre opérationnel du dispositif au travers d'outils et de documents de référence qui orientent et encadrent la pratique quotidienne et qui sont mis à disposition des médiateurs et de leurs partenaires.



Les outils et documents qui structurent l'activité sont les suivants :

- un organigramme et des fiches de poste décrivant les missions à mettre en œuvre et les relations hiérarchiques et fonctionnelles au sein du service de médiation ;
- des modalités et outils de communication : liaison téléphonique ou radio, « fiches navettes » entre le service et ses partenaires, outils de reporting (cf. clé de réussite n° 10) ;
- des documents support décrivant les modes opératoires du service et les procédures à suivre par les médiateurs pour chaque activité ou situation rencontrée (présence dans les bus, gestion de flux en heure de pointe dans les pôles d'échange...). Ces documents doivent impérativement être co-construits avec les autres métiers intervenant sur le réseau afin d'assurer la complémentarité des interventions ;
- un document de type « feuille de route » qui est établi par les encadrants et responsables du service sur la base de la commande globale de médiation détaillant les missions à réaliser par chaque équipe de médiateurs pour une journée ou pour un secteur donné. Les modalités d'ajustement de cette feuille de route au fil de la journée peuvent également être définies.

2 Mettre en place un encadrement de proximité sûr et rassurant pour les médiateurs, lisible et disponible à la fois pour les médiateurs et pour les partenaires opérationnels.



Le rôle de l'encadrement de proximité dans l'efficacité du dispositif est fondamental. Ces professionnels (chefs d'équipe, chefs de secteur...) assurent le management direct des équipes de médiateurs et sont présents avec eux sur le terrain aussi souvent que possible. Ils sont les seuls habilités à donner directement des consignes d'intervention aux médiateurs. Dans les dispositifs externalisés, les encadrants intermédiaires appartiennent nécessairement à l'opérateur de médiation et non à l'entreprise de transport.

Les missions des encadrants de proximité sont les suivantes :

- encadrer l'activité, veiller à la bonne réalisation des missions ;
- établir un lien étroit et permanent avec l'ensemble des intervenants sur le réseau : exploitation, contrôle, sûreté, forces de l'ordre, etc. ;
- ajuster l'intervention des médiateurs en direct en fonction des événements rencontrés et des demandes émanant des partenaires ;
- assurer le management des équipes : constitution des équipes et transmission des missions, animation du service, accompagnement professionnel des médiateurs, etc.

3 Structurer le management des équipes autour de temps dédiés :

- le briefing quotidien permet de relayer un certain nombre d'informations, de constituer les équipes et de transmettre les consignes d'intervention pour la journée ainsi que de récupérer le matériel

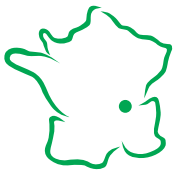
(blouson, téléphone...);

- le débriefing sert à faire le point sur le déroulement de la séquence de travail, les interventions réalisées, les préconisations de travail du lendemain et les relais à effectuer vers les partenaires. Il constitue, par ailleurs, un temps d'échange et d'analyse des postures et des pratiques des médiateurs qui doit permettre aux médiateurs d'évacuer les éventuelles tensions émotionnelles de la séquence de travail afin de pouvoir les mettre à distance ;
- des réunions techniques rassemblant tout le service (animées par le responsable du service) sont également préconisées pour le diagnostic, l'analyse et le suivi des situations de terrain, le questionnement des méthodes de travail et le travail sur l'évaluation de l'activité du service.



Il est recommandé de constituer des équipes équilibrées en veillant notamment à ce qu'il y ait toujours au moins un médiateur expérimenté au sein de l'équipe.

Les expériences locales



Lyon : l'encadrement et le management de l'activité des médiateurs de Médialys (réseau TCL)

L'encadrement des 200 agents de médiation de Médialys est assuré par une dizaine de chefs d'équipe. Ces derniers sont sous la responsabilité de deux responsables opérationnels et d'un responsable de pôle. L'encadrement de terrain est primordial pour l'efficacité du dispositif et son importance est encore renforcée par la logique d'insertion dans laquelle s'inscrit

Médialys. Les chefs d'équipe ont trois missions principales :

- assurer le suivi opérationnel de l'activité : positionnement des agents sur les missions, réajustement des missions, prise en main lors d'un incident réseau, lien avec le PC sécurité, etc. ;
- accompagner les agents : rappeler les fondamentaux, les consignes et raisons d'agir, former in situ en montrant les bonnes pratiques, partager avec les agents sur les problèmes rencontrés ;
- formaliser le suivi individuel des agents en renseignant régulièrement une « fiche coaching » dont l'objet est de mettre en avant les progrès réalisés par les agents, les difficultés ou dysfonctionnements récurrents ainsi que les objectifs à atteindre et étapes à franchir.

L'encadrement opérationnel des équipes est assuré par les chefs d'équipe autour de trois temps :

- à la prise de service, un temps de briefing permet d'attribuer une feuille de route qui précise, pour chacun des agents, les différentes missions du jour. Ce brief a pour objet de donner l'ensemble des explications et consignes particulières nécessaires à chaque mission. Partagé, il renforce le travail d'équipe et la cohésion de groupe ;
- sur le terrain, les chefs d'équipe tournent d'une équipe à une autre pour vérifier la qualité de service, apporter leur appui ponctuel sur certaines missions, revenir sur les postures professionnelles des agents ;
- en fin de service, un temps de débriefing rassemble de nouveau l'ensemble des agents qui peuvent rendre compte des problèmes rencontrés et faire remonter des idées pour améliorer le service étant ainsi pleinement acteurs du dispositif.

La composition des équipes nécessite une très bonne connaissance des agents. Il faut en effet conjuguer des dimensions très disparates : ancienneté, lieu et horaires de prise de service, compétences spécifiques des agents, problèmes relationnels, absence d'un agent lors de la prise de service... Par ailleurs, certaines missions spécifiques nécessitent une forme de « continuité de service » ou de « pérennité » dans leurs interventions ; il s'agit notamment des missions d'accompagnement des bus scolaires dans les quartiers sensibles. Faire intervenir une même équipe quotidiennement permet de créer un lien avec les enfants accompagnés et favorise des comportements plus calmes et posés.

Contact pour plus d'information :

Médialys

Tél : 04 37 64 26 90

Mél : info@medialys.asso.fr



Île-de-France : l'encadrement et le management de l'activité des médiateurs de Keolis - CIF

Le pôle de médiation sociale de Keolis - CIF est intégré au service environnement et sécurité encadré par le responsable opérationnel médiation sous la supervision du responsable du service.

Les responsables opérationnels de la médiation et du contrôle travaillent en synergie pour assurer une présence optimale des équipes sur le réseau et, ainsi, éviter les doublons médiation/contrôle sur un même lieu. Les demandes d'intervention émanant de l'exploitation sont traitées par l'encadrement du service (chef de service, responsables opérationnels médiation et contrôle) afin de s'assurer de leur pertinence et de les intégrer aux fiches missions des médiateurs.

Le responsable opérationnel du pôle médiation réalise les fiches missions définissant les lieux d'intervention et l'action à réaliser. Cette feuille de route, couvrant une semaine complète de travail et remis aux chefs d'équipe chaque vendredi, découpe la vacation journalière en trois actions et indique les lignes ou les gares sur lesquelles l'équipe doit opérer. Les missions à réaliser (prévention, médiation, information voyageurs ou actions partenariales) sont également détaillées dans le document.

Les fiches missions sont établies en fonction des objectifs d'humanisation des pôles clefs, des impératifs de l'autorité organisatrice et de l'actualité du réseau. Elles sont un outil important permettant de donner un cadre aux missions des agents de médiation, de faciliter le management de proximité et l'implication des médiateurs.

Le chef d'équipe effectue avec l'ensemble de ses agents à chaque prise de service un point sur l'activité du jour, fait part des informations clés du réseau ou de la direction. Chaque chef d'équipe est doté d'un téléphone portable professionnel afin d'être joignable et de contacter sa hiérarchie ou les forces de l'ordre si nécessaire. Sur le terrain, le chef d'équipe est le manager de proximité des médiateurs. Il est en charge de diriger son équipe et d'effectuer les rappels nécessaires au bon fonctionnement de l'activité. Au vu de la sensibilité du secteur ou de l'actualité du réseau, il est possible qu'un chef d'équipe prenne l'initiative de modifier la programmation afin de sécuriser son équipe ou d'assurer une présence pour la clientèle.

Les équipes sont définies de sorte à assurer une mixité homme/femme, présence de collaborateurs confirmés et débutants, de profils et de tempéraments différents. Chaque équipe est constituée d'un chef d'équipe et de quatre voire cinq agents. Les nouveaux entrants travaillent au sein de plusieurs équipes pour se familiariser avec les différentes méthodes de travail.

Contact pour plus d'information :

Keolis - CIF

Service environnement sécurité

Tél : 01 48 16 81 05

Mél : frederic.jamain@keolis.com



Mesurer et évaluer l'activité

Les objectifs

- Améliorer la connaissance des faits de sûreté, des usages et de l'ambiance sur le réseau et alimenter le partenariat local en prévention de la délinquance.
- Disposer d'éléments pour guider la gestion du dispositif et ajuster l'intervention des médiateurs et de leurs partenaires.
- Communiquer sur le sens et la valeur ajoutée de l'action des médiateurs.

Les acteurs concernés

- L'entreprise de transport.
- L'opérateur de médiation sociale en cas d'externalisation.
- L'autorité organisatrice transport si elle est impliquée dans le suivi du dispositif de médiation.

Les étapes de la démarche

1 Élaborer un processus d'évaluation de l'impact de la médiation sociale.



Il doit :

- être défini au regard des orientations politiques et des objectifs stratégiques assignés au service ;
- prendre en compte les éléments de contexte (investissements nouveaux, aménagements techniques, modification du service...) pouvant être à l'origine des évolutions des faits à mesurer ;
- être co-construit avec les partenaires clés du service pour que les indicateurs retenus soient partagés et que chacun, de sa place, en soit acteur ;
- être conçu, si possible, en amont de la mise en place de l'activité de médiation.



Il contient :

- des indicateurs d'évaluation de l'activité des médiateurs. Au-delà de la mesure de l'activité et de ses résultats, ces indicateurs devront permettre d'apprécier l'efficacité et l'efficience du service de médiation. A ce titre, le guide de l'évaluation de l'utilité de la médiation sociale pourra fournir un cadre de réflexion ;
- des outils de recueil et d'analyse de l'information permettant de renseigner les critères d'évaluation : reporting d'activité, recueil et analyse statistique, enquêtes par questionnaire auprès de clients et des personnels ;
- des modalités de valorisation et de communication des résultats et analyses produites dans le cadre de l'évaluation (rapport d'évaluation annuel, communication en direction des partenaires et des clients du réseau).



Il mobilise :

- l'ensemble du service et ses responsables pour l'évaluation en continu : les médiateurs et encadrants parce qu'ils réalisent les interventions ou sont en très forte proximité avec les acteurs de terrain et les responsables (direction) parce qu'ils disposent d'une capacité de recul pertinente pour l'analyse des informations recueillies ;
- des acteurs extérieurs au service, partenaires ou non des médiateurs dans la pratique. Il s'agit en premier lieu des différentes directions de l'entreprise de transport et de sa direction générale ainsi que des forces de l'ordre et de l'autorité organisatrice de transport. Mais, il peut également s'agir de services municipaux, d'établissements scolaires ou d'autres institutions et des voyageurs du réseau et habitants du territoire.

2 Construire un outil de reporting d'activité permettant d'avoir une vue d'ensemble des actions menées, de leurs résultats et de leur évolution dans le temps.

La nomenclature des faits à recenser est élaborée en cohérence avec les outils statistiques de l'entreprise de transport et avec le référentiel d'évaluation élaboré dans le cadre de la gouvernance.



Elle doit permettre de recenser :

- le temps de présence des médiateurs par type d'activité (temps administratif ou de coordination, présence sur le réseau, présence hors réseau), par type d'espace (présence à quai, présence en rame, présence en station, présence près des valideurs, intervention en milieu scolaire, etc.) et par lieu d'activité (secteurs, stations, points d'arrêt ou tronçons de ligne) ;
- les observations réalisées par les médiateurs : événements constatés (incidents, incivilités, actes de vandalisme, matériel défectueux ou détérioré...), faits portés à la connaissance des médiateurs, ambiance d'un territoire ;
- les actes de médiation effectués par les médiateurs : information/orientation d'un voyageur, sensibilisation au respect du règlement, gestion de conflit en direct, gestion de flux en service dégradé, intervention en milieu scolaire... ;
- les propositions ou initiatives des médiateurs pour l'ajustement et l'amélioration du dispositif.



Au terme de leur séquence de travail, les médiateurs complètent un outil de reporting qui recense l'ensemble des actions et observations effectuées lors de la séquence de travail. Il peut s'agir d'un outil papier qui sera ensuite reporté dans des documents de capitalisation. Cependant, le recours à un outil informatisé facilite grandement l'harmonisation, le stockage et le partage de l'information ainsi que la production de tableaux de bord et de documents d'analyse. Le reporting d'activité en direct via des téléphones portables ou tablettes numériques, simplifie également la saisie des informations.

③ Organiser les circuits d'information :

- en structurant l'usage efficace des données d'activité et des informations recueillies : quels circuits de diffusion ? Quelle analyse des données ? Quelle restitution ?
- en opérant, à chaque fois que c'est possible, un retour d'information vers les médiateurs sur les suites données à leurs signalements et l'évolution des problématiques rencontrées ;
- en produisant régulièrement des documents de capitalisation des données d'activité à l'attention des acteurs de la gouvernance : tableaux de bord, note d'ambiance, rapport d'étape, bilan annuel.

Les expériences locales



Métropole Européenne de Lille : le dispositif de suivi et d'évaluation de l'activité des médiateurs du réseau Transpole

Les éléments de suivi et d'évaluation de l'activité de médiation sociale sont pour la plupart inscrits dans le contrat de prestations de service qui lie l'entreprise Keolis Lille et ses prestataires Citéo et Médiapole.

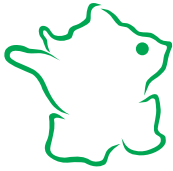
Des indicateurs d'activité et de résultat figurent en annexe de ce contrat. Le tableau des indicateurs est rempli mensuellement par les prestataires et transmis à l'entreprise de transport. Par ailleurs, à l'issue de chaque année civile, l'entreprise rédige une fiche de notation du prestataire sur la base de cinq critères définis contractuellement. Enfin, l'entreprise réalise chaque année des enquêtes auprès de ses usagers (baromètre sécurité, enquête relation de service...) qui intègrent des questions relatives aux missions des médiateurs et qui portent sur des thématiques variées telles que la qualité de leur accueil, la qualité des réponses apportées par les médiateurs, leur effet dissuasif sur les fauteurs de troubles, etc.

Pour répondre à la demande de lisibilité de Keolis Lille, les deux associations prestataires ont chacune mis en œuvre leurs propres moyens de reporting et d'évaluation de l'activité. Chez Citéo, le reporting d'activité est réalisé en direct au moyen de smartphones et d'un logiciel informatique permettant d'optimiser la gestion des informations. L'association dispose donc d'informations plus détaillées que ce que le commanditaire attend. Des études d'évaluation de l'utilité sociale du dispositif ont également été commandées par Citéo à des prestataires extérieurs afin de mesurer et de mieux valoriser la plus-value de l'activité des médiateurs.

Pour Keolis Lille, le suivi et l'évaluation de l'activité permet d'analyser le résultat produit sur le réseau de la Métropole Européenne de Lille par la médiation sociale par rapport aux objectifs initialement fixés. Il vise à instaurer de manière concertée des processus d'amélioration continue. En ce sens, les procédures et outils d'évaluation agissent comme de véritables leviers de progrès et garantissent le maintien d'un bon niveau de qualité de service. En outre, ces procédures sont de nature à améliorer l'interconnaissance entre le transporteur et le prestataire de médiation puisqu'elles conduisent en général à devoir décrire et confronter les organisations internes, les systèmes de remontées d'information, les lignes de commandement, etc.

Contact pour plus d'information :

Keolis Lille
 Chef d'Unité Prévention Environnement Social
 Tél : 03 59 56 38 30
 Mél : xavier.duquesne@keolis-lille.fr



Nancy : le suivi et l'évaluation de l'activité de médiation sur les réseaux Transdev et SNCF

Les outils de reporting mis en place par l'association Réciprocité assurent un suivi des missions effectuées par les médiateurs sur un plan quantitatif (nombre de médiations réalisées) et qualitatif (nature et lieu des interventions). La typologie des indicateurs suivis a été arrêtée avec les entreprises SNCF et Transdev qui sont commanditaires de la prestation de médiation sociale. Quatorze indicateurs ont été définis pour la SNCF et six indicateurs pour Transdev.

Les indicateurs sont renseignés par les médiateurs durant leur service, sur des fiches de suivi au format papier. Ces fiches sont ensuite transmises au siège pour qu'elles soient saisies dans un outil de suivi informatique qui permet d'obtenir une vision globale des interventions réalisées ainsi qu'une vision plus fine par ligne de bus ou de tram, par TER ou par gare et par nature d'intervention.

Ces éléments sont transmis aux commanditaires dans le cadre de comités de pilotage trimestriels. Les tableaux de bord présentés permettent ainsi de mesurer le nombre de médiations réalisées, leur typologie ainsi que leur lieu de réalisation. Ces informations sur l'activité sont par ailleurs analysées au regard des évolutions des faits (nombre d'incivilités, taux de validation...) constatés par les entreprises de transport grâce à leurs outils de mesure internes.

Le suivi qualitatif et quantitatif des interventions offre la possibilité aux commanditaires de mesurer les médiations réalisées et constitue pour eux un outil de gestion et d'aide à la décision en leur permettant d'adosser au mieux leurs demandes d'intervention à la réalité du terrain.

Contact pour plus d'information :

Réciprocité

Tél : 03 83 40 31 31

Mél : contact@reciprocite.fr

**Ministère de l'Environnement,
de l'Énergie et de la Mer**

Direction générale des infrastructures,
des transports et de la mer

Direction des services de transport

Département de la sûreté
dans les transports

Observatoire national de la délinquance
dans les transports

Tour Séquoia - 92055 La Défense cedex

Tél. : +33 (0)1 40 81 17 91

Mél : dsut3.dst.dgitm@developpement-durable.gouv.fr

