FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES
AIDE À LA JEUNESSE

Co-Présidents : Anne-Sophie FONTAINE (FLAJ – Passages AMO) et Calogero (Lillo) CANTA (Service général de la prévention)

Composition :

- 9 services AMO
- 2 MADO
- 2 Services mandatés
- 3 SAJ
- 4 Services de prévention
- 1 CPAS
- 1 Représentant de l'Administration AJ
- 2 Facilitateurs
- 1 Représentant d'un réseau intersectoriel pour la santé mentale des enfants et des adolescents
- 2 Services de parainage

Chantier 5 : Quels sont les obstacles fréquents dans le travail avec les autres et comment les contourner ? Comment construire des partenariats adaptés et des alliances mobilisatrices ? Comment mieux ouvrir aux partenaires intersectoriels ?

Production à l'issue des 5 séances de travail

Calendrier du chantier

Séance 1 lundi 19 septembre 2022 à 14h00 – 16h30, La Marlagne
Chemin des Marronniers à 5100 Namur-Wépîon
Séance 2 mardi 18 octobre à 13H30 – 16H, La Marlagne
Chemin des Marronniers à 5100 Namur-Wépîon
Séance 3 vendredi 18 novembre à 13H30, Mado de Charleroi
1, Boulevard Zoé Drion 6000 Charleroi
Séance 4 et séance 5 - mardi 13 décembre à 9H30 – 16h00, Mado de Charleroi
1, Boulevard Zoé Drion 6000 Charleroi

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES
AIDE À LA JEUNESSE

MEMBRES DU CHANTIER 5

Angélique Sallendre	Service Amo Cultures Jeunes ChaMase, Seneffe
Aurélie Reyes	Service de la prévention du Hainaut. Antenne de Mons
Marc-Antoine Boursier	Service de la prévention de Brabant Wallon
Bernadette Groesmans	Service AMO La Boussole, CPAS, Ans
Céline Van Aubel	Service AMO AMOS, Schaerbeek
Michaël Dupanloup	SRG, Aide à la jeunesse, Les Gentianes, Mons
Fatima Zaitouni	Service AMO 24/24h - Sos Jeunes-Quartier Libre, Bruxelles
Florence Trifaux	CPAS, responsable du Plans Participation sociale, axé sur la lutte contre la précarité infantile'- Charleroi
Ghislain Plunus	Facilitateur (Enseignement/AJ), FWB
Jerôme Petit	Réseau Santé mentale "Kirikou", programme Consultation et Liaison Intersectorielle, Province de Namur
Kathleen Payen	Service AMO Ancrages, Mons
Marylène Rensi	MADO - Maison de l'Adolescent Charleroi - ISPPC - Cité de l'Enfance de Charleroi
Nathalie Dufrasnes	L'Equip'AJ- MADO - Maison de l'Adolescent de Mons
Pascal Rigot	Facilitateur AGAJ/Enseignement, FWB
Geneviève Perreaux	Service AMO Plan J, Tubize
Sébastien Mercier	Service AMO Cultures Jeunes ChaMaSe, Seneffe
Séverine Stavelot	Service de parrainage SAPA - "Parrain et moi"- ISPPC - Cité de l'Enfance, Charleroi
Sonia La Delfa	Service de la prévention, Liège
Sophie Berlière	Service de la prévention, Liège
Muguette Poncelet	Conseillère SAJ, division de Neufchâteau
Sirjacq Cyriel	Service d'accompagnement du Parrainage Le Lien – Mons
Fatima AYNACI	asbl Les gentianes
Isabelle WALHAIN	Saj Huy
Julien VANDECASSYE	SAJ Bruxelles
Margot TIMMERMANS	AMO Point Jaune
Marie JADOT	Globlul'in AMO

Virginie Degey	AGAJ, référente intersectorialité

INTRODUCTION

Lors de quatre séances de travail (trois demi-journées et une journée complète), les questions suivantes ont été abordées :

- Quels sont les obstacles fréquents dans le travail avec les autres ? (***Problèmes pratiques rencontrés*** et ***causes sur lesquelles il faudrait agir***)
- Comment construire des partenariats adaptés et des alliances mobilisatrices ? Comment mieux ouvrir aux partenaires intersectoriels ? (***Actions possibles***)

Différents éléments transversaux sont ressortis des échanges et ont été validés par le groupe. Ils sont repris dans le présent document.

1. Quels sont les obstacles fréquents dans le travail avec les autres ? (***Problèmes pratiques rencontrés*** et ***causes sur lesquelles il faudrait agir***)

    - **Contraintes externes**
        - La lasagne institutionnelle (contexte institutionnel saturé)
        - Les normes imposées aux services
        - La logique d'appel à projets qui peut coincer et rigidifier les actions et les services
        - L'injonction à la mutualisation, à faire plus (et notamment plus d'intersectorialité) sans augmenter les moyens
        - L'injonction à l'innovation
        - La lourdeur de procédures administratives (notamment via des administrations communales)
        - La densité des champs sociaux et des dispositifs qui n'aide pas à s'y retrouver
        - La contrainte « temps » ou « charge de travail » : le temps peut parfois manquer ; les travailleurs sociaux se recentrent donc sur leur mission première, leur priorité, leur identité. Le travail intersectoriel passe parfois au second plan et les travailleurs de terrain ne se saisissent pas des propositions (protocoles et autres) intersectorielles
    - **Difficultés internes aux services**
        - Le « surchangement » de missions de certains
        - Le grand nombre de travailleurs et le turn-over au sein des différents services, ce qui implique la nécessité de toujours devoir se représenter, réexpliquer ses missions…
        - Tout le monde ne se sent pas concerné par les dispositifs de concertation initiés par certains secteurs
    - **Difficultés partenariales et intersectorielles**
        - La méconnaissance réciproque
        - Les déontologies différentes/RGPD…

- Le manque de temps qui se heurte au caractère chronophage du travail de concertation ou de collaboration
- Logiques individualistes et de concurrences
  - La mise en concurrence entre les services (renforcée notamment par les appels à projets)
  - Les initiatives auto-centrées
  - La résistance des services (tentation de garder captif leur public)
  - Les tentations hégémoniques
- Les différences de « cultures d'entreprise » qui peuvent parfois représenter des entraves à travailler ensemble
- Les divergences de visions et de missions entre partenaires
- Pas de définition commune de la prévention :
  - Quelle définition commune de la prévention éducative ?
  - Quelle définition commune de la prévention sociale ?
- Le jargon et les spécificités internes propres à chaque secteur (« on ne parle pas la même langue »).
- Les multiples espaces de concertation propres à chaque secteur
- Difficultés liées à la construction et la mise en œuvre de l'action commune
- Actions communes = « projets confettis » financés par des appels à projets (émiettement, urgence)
- La difficulté des partenariats avec le monde scolaire (qui a une organisation et une temporalité très spécifique)
- La difficulté de faire redescendre les informations/propositions/protocoles intersectoriels jusque dans chaque service de terrain
- Difficultés spécifiques aux projets portés avec les jeunes :
  - L'obligation de résultats qui n'est pas la même pour tous les partenaires
  - La difficulté pour les jeunes (particulièrement les jeunes fragilisés) d'aller vers l'extérieur, de s'inscrire dans des projets ou des groupes qu'ils ne connaissent pas
  - L'étiquette collée sur et portée par le public cible
  - Les difficultés de mobilisation du public
  - Les contraintes liées aux aspects financiers et budgétaires (cadenassés)
  - Les diverses temporalités, entre professionnels et jeunes mais également entre professionnels de services différents

2. Quels sont les ***effets recherchés*** dans le fait de travailler avec d'autres ?

- La mise en lien des différents acteurs et une meilleure connaissance mutuelle
- La production et la mise en évidence des effets visibles d'un projet porté en intersectorialité, notamment les effets sur le bien-être des jeunes au sein de leur environnement
- La connaissance/la reconnaissance qui vient en partageant des actions communes

- lutte contre la réduction du jeune à une seule de ces dimensions et possibilité de tendre vers une meilleure prise en compte du jeune dans sa globalité
- L'instauration et la participation à une dynamique positive (sortir de la plainte)
  - La mutualisation des forces
  - L'implication et la mobilisation de tous (chacun amène sa pierre à l'édifice)
  - L'audace d'oser sous l'impulsion du partenariat
  - Les dynamiques de partage, de solidarité
- Spécifiquement pour les projets portés avec les jeunes :
  - L'ouverture du champ des possibilités pour les jeunes grâce au partenariat
  - L'augmentation de l'inclusion du jeune
  - L'accroche de davantage de jeunes
  - La participation des jeunes
  - La présence d'acteurs, dans le partenariat, qui ont davantage la possibilité de s'adapter à la temporalité des jeunes
  - Les relations de confiance qui s'installent (parfois lentement) mais qui perdurent

3. Comment construire des partenariats adaptés et des alliances mobilisatrices ? Comment mieux ouvrir aux partenaires intersectoriels ? (***Actions possibles***)

L'intersectorialité semblant être pour l'ensemble des participants une condition de base pour faire vivre la prévention sociale, le chantier 5 s'est donné pour mission de produire toute une série de recommandations en termes ***de conditions de mise en œuvre*** d'actions de prévention dans des contextes partenariaux ou intersectoriels.

<u>Conditions de mise en œuvre d'une action intersectorielle</u>

- La ***catégorisation d'alliances*** possibles :
  - Acteurs de secteurs différents mais œuvrant pour un même public
  - Acteurs de secteurs différents mais œuvrant pour une même mission
  - Acteurs de secteurs différents dont l'alliance porte sur une catégorie d'action commune
  - Alliance d'acteurs incluant de manière directe le/les jeune(s)
  - Alliance d'acteurs œuvrant dans l'intérêt des jeunes mais sans la participation directe de ceux-ci
  - …
- La ***logique « gagnant-gagnant »*** : chaque service/secteur doit gagner quelque chose à collaborer, doit en tirer du bénéficie allant de la sens de ses objectifs et ses missions
- ***L'appui sur des pouvoirs publics*** : ceux-ci constituent une incarnation d'un modèle de décloisonnement puisqu'ils bénéficient de différents agréments

- Le rassemblement de services reconnus/agréés/subventionnés au sein d'un ***même pouvoir organisateur***
- L'encouragement/la consolidation de ***réseaux « rapprochés »***
- L'ouverture à l'intersectorialité dans la ***formation initiale*** et dans la ***formation continuée***
- L'augmentation des ***marges de manœuvre institutionnelles***
- L'importance de garder le cap de ***l'intérêt commun au bénéfice des jeunes*** (les enjeux sectoriels sont secondaires)
- La ***pérennisation*** plutôt que les nouveautés à répétition : pérenniser les moyens, les budgets, les emplois et donc les actions
- La nécessité de ***consacrer/détacher suffisamment de travailleurs/temps de travail*** pour créer et entretenir un réseau de partenaires/un partenariat (ça ne va pas de soi)
- Consacrer des ***budgets à des actions intersectorielles*** (comme dans le cadre des conseils de prévention)
- Les ***co-financements*** intersectoriels
- La perspective de ***rendre « obligatoire » la participation*** à certains organes intersectoriels institués (ex : plateformes enseignement/aide à la jeunesse, conseils de prévention, etc.) de manière à ce que chaque secteur joue le jeu
- Le ***conventionnement*** des partenariats
- La ***structuration de dispositifs/organes au niveau institutionnel et organisationnel***, structuration qui confère à certains acteurs la mission de se rencontrer ou de faire se rencontrer régulièrement
- Dans la même visée, le ***renforcement des dispositifs hybrides ou transversaux, à la croisée de deux ou de plusieurs secteurs***, de fonctions/de dispositifs dont le ***rôle premier*** est de stimuler le fait de travailler en ***intersectorialité*** :
  - Les facilitateurs enseignement – aide à la jeunesse, les conseils de prévention, les chargés de prévention et leurs équipes, agents de liaison des SAJ… = « *traducteur de la complexité* » pour les professionnels
  - Dans une autre mesure, les maisons de l'adolescent, les réseaux en santé mentale… = « *traducteur de la complexité* » pour les jeunes
- L'importance que le temps consacré à l'intersectoralité ***produise des projets, des effets***, soit rentable (« Si on a l'impression de perdre son temps, on ne vient plus les fois suivantes »), y voir l'intérêt et le sens (en l'occurrence préventif)
- La conviction selon laquelle consacrer du temps dans un premier temps à travailler avec d'autres en sachant que ça nous permettra ***d'en gagner ensuite***
- La stimulation ***d'identités de secteur plus souples***, ouvertes à l'autre
- La conception des ***modèles d'articulation entre services de secteurs différents*** (registre « politique » et registre « symbolique ») visant à :
  - Renforcer le travail en *binôme* interservices
  - Organiser des *présentations croisées* entre divers secteurs dans différents lieux de concertation afin de favoriser la connaissance mutuelle
  - Se rejoindre sur des *actions concrètes et communes* qui font sens pour chaque secteur afin de dépasser les éventuelles incompréhensions liées aux jargons spécifiques à chaque secteur, se découvrir à travers l'action

- Organiser des *stages d'immersion* au sein des différents secteurs pour aller découvrir leurs réalités spécifiques
- Dans chaque espace de concertation, prendre régulièrement *le temps de l'explication, de la pédagogie, de la vulgarisation, de déplier les acronymes et les vocabulaires spécifiques* (certaines fonctions telles que les agents de liaisons, les chargés et agents de prévention ou les facilitateurs enseignement-AJ peuvent contribuer à ce travail)
- Créer un *langage commun*, des *référentiels communs* à différents secteurs (autour, par exemple, de ce qu'on entend par « prévention », par « bien-être des jeunes », par « besoins des enfants »…)
- Encourager les pratiques qui consistent à *accompagner un jeune à un rendez-vous au sein d'un autre service* : pratiques qui permettent la rencontre entre travailleurs sociaux de secteurs différents
- Encourager toute initiative permettant de mieux se connaître

- La reconnaissance de l'expertise de chacun (ce que chacun peut apporter), dans une ***logique de complémentarité***, plutôt que de se définir en se focalisant sur ses limites (ce que chacun ne peut pas faire)
- Autoriser des ***zones limitées de superposition*** de missions entre différents services, permettant un certain continuum de l'action et/ou de l'accompagnement des jeunes
- L'encouragement d'une forme de ***simultanéité*** : autour d'un même jeune, il s'agit d'encourager l'accompagnement simultané par plusieurs services, surtout lors de périodes de transition (un service poursuit encore l'accompagnement pendant une durée déterminée alors que l'accompagnement par un autre service a démarré, ce qui demande de devoir se concerter et ce qui implique l'importance de recentrer la concertation autour du jeune)
- Une ***meilleure centralisation, visibilité et connaissance des projets existants*** pour éviter toujours « réinventer la poudre »
- Une ***meilleure communication relative aux protocoles existants*** et l'importance de faire redescendre l'information jusqu'aux travailleurs de terrain, d'identifier les canaux propres à chaque secteur qui permettent de faire redescendre et circuler ces protocoles
- L'anticipation de l'obsolescence programmée des différents protocoles ou outils intersectoriels en prévoyant dès le départ leur ***actualisation*** et leur diffusion

CONCLUSION

Les diverses recommandations reprises ci-dessus témoignent de l'importance que les participants du chantier 5 accorde au fait de travailler avec d'autres.

Ils souhaitent particulièrement souligner que l'intersectorialité doit permettre la production de projets, d'actions ou d'effets, dans une logique de complémentarité et de « gagnant-gagnant ». Le fait de travailler avec d'autres est chronophage. Mais il s'agit de perdre (ou de donner) du temps pour pouvoir en gagner ensuite ou à tout le moins pour produire des effets positifs.

A de multiples reprises au cours de ses travaux, le chantier 5 a rappelé un élément fondamental, qui s'il semble aller de soi, est parfois perdu de vue sur le terrain : l'intérêt commun des travailleurs et services qui collaborent doit être au bénéfice des jeunes, de leur bien-être et de leurs besoins. Les pratiques intersectorielles doivent s'adapter au rythme des jeunes, éviter de leur ajouter des « couches » de pression supplémentaires et veiller à ne pas s'inscrire dans l'unique visée de la mise en projet (qui peut s'avérer oppressante pour de nombreux jeunes vulnérables). Ces pratiques doivent également viser la réduction des inégalités.

La juxtaposition chaotique (non concertée) de différentes politiques publiques sur un même territoire et/ou sur une même population est très souvent contreproductive pour les bénéficiaires : non-prise en compte de la globalité du Sujet, épuisement et perte de sens pour les professionnels, inefficience et dilution des actions, maintien des difficultés, etc. l'approche intersectorielle et concertée doit primer l'approche sectorielle dans tous les registres d'actions si on veut se mettre réellement au service du (des) public(s).

Sont aussi bien concernés par ces recommandations les travailleurs de terrain des différents secteurs qui gravitent autour des jeunes, les services et institutions, les administrations et les autorités politiques ou pouvoirs subsidiants.

Dans les travaux de ce chantier, la responsabilité de chaque travailleur (ou de chaque service) de participer aux espaces de concertation, voire de les impulser, de faire vivre l'articulation entre services de secteurs différents, de s'informer sur les projets et protocoles existants et de les appliquer, etc. a été mise en évidence. C'est d'ailleurs une condition essentielle pour pouvoir s'inscrire dans une logique ascendante : faire remonter les constats intersectoriels et les recommandations de la « base » pour les rendre institutionnels et éventuellement en faire des enjeux politiques ou de société.

S'il apparaît évident que les travailleurs de terrain ont un rôle essentiel à jouer pour faire vivre les partenariats et l'intersectorialité, ils ne peuvent le faire (ou le faire adéquatement) que s'ils travaillent dans des conditions et avec des moyens qui le permettent. Il serait trop facile de faire peser sur les uniques épaules des travailleurs sociaux la responsabilité de la réussite ou de l'échec de telles pratiques partenariales. Les retours sont unanimes quant au fait que sans moyens complémentaires, sans espaces et sans personnel dédié à la collaboration et à l'intersectorialité, elles n'iront pas de soi. Les travailleurs sociaux sont très souvent happés dans leur quotidien professionnel par la charge, l'urgence, le nombre et la complexité des situations rencontrées. Ils ont besoin de pouvoir d'une part se dégager du temps de travail à consacrer à l'intersectorialité et d'autre part s'appuyer sur des collègues ou des dispositifs dont la mission première et prioritaire et de faire vivre cette intersecorialité (les facilitateurs Enseignement – Aide à la jeunesse, les Chargés de Prévention et leurs équipes, les agents de liaison, les réseaux en santé mentale, etc.).

La responsabilité est nécessairement partagée entre acteurs de terrain, institutionnels et politiques pour faire vivre l'intersectorialité. Chacun a son rôle à prendre. Pour cela, il faut œuvrer à une bonne articulation entre tous les acteurs en jeu, tout en distinguant l'utopie du réalisme.

Les participants du chantier 5 adressent enfin les recommandations suivantes à l'attention des acteurs institutionnels et politiques :

- Initier une concertation interministérielle et intergouvernementale sur la jeunesse : co-construire des politiques intersectorielles en matière de jeunesse
- Inscrire l'intersectorialité dans tout le travail législatif
- Mettre en évidence la responsabilité des administrations à insuffler des dynamiques et partager l'information vers les acteurs de terrain, renforcer les logiques intersectorielles à l'échelle des diverses administrations (comment faire vivre l'intersectorialité sur le terrain si les administrations et les subventionnements restent cloisonnés)
- Réévaluer et actualiser les protocoles de collaboration existants
- Ouvrir les formations de base de l'aide à la jeunesse à l'intersectoriel et rendre obligatoires quelques jours de formation continuée autour des questions d'intersectorialité
- Au niveau des formations (assistant social et d'éducateur), inclure une obligation de stage dans différents secteurs ou passer à une formation de 4 ans. Cela dans l'optique d'améliorer l'aspect intersectoriel, d'améliorer la formation et obtenir une meilleure connaissance des différents réseaux. La formation doit être réalisée par des professionnels de terrain afin de mieux appréhender la finesse qu'exige le terrain. (pour lutter contre la tendance des travailleurs sociaux à vouloir garder leur public « captif »)