

# **Plateformes de concertation**

## **CAAJ de Charleroi**

### **Rapport final**

**Juin 2011**

**Catherine Canivet, chercheure**  
**Sous la direction d'Evelyne Charlier**

## 1. Objectifs et enjeux

La mise en œuvre de plateformes de concertation entre le monde de l'école et celui de l'aide à la jeunesse, soutenue par le CAAJ de Charleroi depuis janvier 2009, avait pour objectif prioritaire de **permettre aux acteurs de terrain de mieux se connaître pour collaborer plus efficacement**. Cet objectif prioritaire partait du principe qu'en mettant des visages sur des noms de personnes ou d'institutions, en partageant des problématiques, il serait plus facile de faire appel aux relais possibles et à collaborer de personne à personne pour mieux aider les enfants et les adolescents en difficultés, ainsi que leurs familles. En effet, s'il y a bien une question commune qui relie les deux mondes, c'est celle du **bien-être de l'enfant ou de l'adolescent**.

Pour cela, il était essentiel dans un premier temps de **se rencontrer** et de mieux **se connaître et se reconnaître, chacun dans ses spécificités**, car les intervenants qui gravitent autour de l'enfant ou de l'adolescent ont des logiques, des valeurs, des priorités, des représentations, des codes, des modes de fonctionnement ou d'intervention très différents qui nécessitent d'être explicités, afin que chacun comprenne mieux les choix, stratégies, ressources et limites d'autrui.

A ce stade-ci du projet, il apparaît clairement que ce premier objectif d'information soit atteint. Bon nombre de participants disent en effet mieux connaître désormais les différentes institutions destinées à aider les jeunes et leurs familles, et à mieux comprendre les missions de chacune, et surtout les limites et les lenteurs de certains suivis attendus.

Une deuxième finalité du projet était de développer un **réseau<sup>1</sup> d'échange entre professionnels** concernés par l'éducation au sens large : échanges de pratiques, d'informations, de ressources, mais aussi de réflexions, de difficultés, d'émotions, et ce entre les différents secteurs - social, scolaire et judiciaire - autour des jeunes et pour le bien des jeunes (et de leurs familles). Proposant des espaces institués et reconnus socialement, en dehors de tout contrôle hiérarchique, où la parole de chacun est respectée et prise en compte, selon le témoignage de plusieurs participants, les plateformes de concertation pourraient à plus ou moins long terme constituer de précieuses opportunités de **prise de recul**, des lieux d'intervision et d'entraide face au défi de l'hétérogénéité et à la complexité grandissante des réalités sociales actuelles. Mais pour qu'une telle dynamique collective s'installe, il faut du temps...

Enfin, une troisième finalité des plateformes de concertation, plus ambitieuse, était de permettre aux participants d'identifier et de **repérer des partenaires potentiels** pour mettre en place un véritable **travail en coordination**, réunissant sphère scolaire, sphère sociale et sphère judiciaire. Le but étant de créer ou de soutenir des projets de collaboration issus des vrais besoins du terrain. Cette phase de repérage et de mise en lien arrive à terme, et selon le souhait de plusieurs participants, elle débouchera dès septembre 2011 sur des **projets de collaborations concrètes sur le terrain**.

---

<sup>1</sup> Nous appellerons « réseau » le dispositif global de lien au sens large, regroupant les trois plateformes, et « plateformes » les trois groupes de rencontres locales.

## **2. Evolution du projet**

Les plateformes de concertation regroupent maintenant des représentants de tous les réseaux scolaires et une grande diversité d'acteurs sociaux. Il est parti des membres de l'ancienne Section Ecole-lien, qui avait déjà pour objectif de rapprocher le monde de l'école et celui de l'Aide à la Jeunesse et qui a fusionné avec la Section de Prévention Générale du Conseil d'Arrondissement de l'Aide à la Jeunesse de Charleroi (CAAJ). Le projet a donc été lancé par certains membres du CAAJ, par ailleurs pilotes de chaque plateforme locale, mais il est actuellement porté également par des équipes issues du terrain. Ainsi, chacune des trois plateformes est pilotée par un petit groupe d'acteurs directs rassemblés autour de deux membres du CAAJ, eux aussi acteurs de terrain C'est le CAAJ de Charleroi qui est le comité de pilotage de ce projet.

### **2.1. Calendrier des rencontres**

<b>Année scolaire 2008-2009</b> <b>CHATELET</b>	<b>Année scolaire 2008-2009</b> <b>CHIMAY</b>	<b>Année scolaire 2008-2009</b> <b>MORLANWELZ</b>
<u>12 février 2009</u> : Apprendre à se connaître, relever les attentes et les ressources des personnes intéressées à travailler en plateformes.	<u>22 janvier 2009</u> : Apprendre à se connaître, relever les attentes et les ressources des personnes intéressées à travailler en plateforme	<u>10 mars 2009</u> : Apprendre à se connaître, relever les attentes et les ressources des personnes intéressées à travailler en plateformes
<u>24 mars 2009</u> : Réflexion à partir de situations professionnelles vécues sur le terrain pour mieux connaître le réseau local, se reconnaître et appréhender les spécificités de chacun. Evaluation.	<u>19 février 2009</u> : Réflexion à partir de situations professionnelles vécues sur le terrain pour mieux connaître le réseau local, se reconnaître et appréhender les spécificités de chacun. Evaluation.	<u>18 mai 2009</u> : Réflexion à partir de situations professionnelles vécues sur le terrain pour mieux connaître le réseau local, se reconnaître et appréhender les spécificités de chacun. Evaluation.
<u>11 mai 2009</u> : Travail autour d'une situation permettant de clarifier le rôle de chacun en fonction des missions qui lui sont imparties.	<u>23 avril 2009</u> : Information sur le parcours d'un jeune entrant dans le secteur de l'aide à la jeunesse: présentation des différents services (SAJ, SPJ, Tribunal de la jeunesse).	
	<u>28 mai 2009</u> : Concertation en plateforme : débat sur la séance précédente afin d'envisager des pistes de travail pour l'avenir.	

<b>Année scolaire 2009-2010</b>	<b>Année scolaire 2009-2010</b>	<b>Année scolaire 2009-2010</b>
<p><u>6 octobre 2009 :</u> Témoignages de pratiques d'accrochage scolaire : Le dispositif interne d'accrochage scolaire (Collège Pie 10) (Régine Michaux) 1<sup>ère</sup> année Tremplin (Nathalie Mocavero) Concertations des enseignants (Mr Goffinet) La médiation scolaire (Marie-Odette de Jesus) Le SAS de Montignies-le-tilleul (Equipe SAS)</p>	<p><u>8 octobre 2009:</u> Témoignages de pratiques d'accrochage scolaire : La médiation scolaire (Jean-Marie Renuart et Jean-Yves Desnos)  Le point sur la plateforme Recueil d'infos sur les thèmes à aborder en plateforme (travail en sous-groupes).</p>	<p><u>15 octobre 2009 :</u> Témoignages de pratiques d'accrochage scolaire : Présentation du service de médiation scolaire de la Communauté française (Monsieur Vendy) Collaboration école-services extérieurs (Monsieur V. Libois, proviseur de l'Institut Technique de Morlanwelz) Présentation des rôles et missions des CPMS (Mesdames G. Harmegnies et I. Derine du PMS de Morlanwelz).</p>
	<p><u>12 novembre 2009 :</u> Présentation d'une recherche-action sur le décrochage scolaire au premier degré de l'enseignement secondaire (C.Canivet DET-FUNDP)</p>	
<p><u>23 février 2010 :</u> Secret professionnel, secret partagé, devoir de confidentialité : clarification des différentes notions par Edwige Bartholomé (Droit des jeunes Charleroi)</p>	<p><u>21 janvier 2010 :</u> Présentation et expérimentation du jeu de compétences relationnelles « Hé cool ! » Animation de Catherine Larbalestrier (AJIMO Charleroi)</p>	<p><u>26 janvier 2010 :</u> Mineur en danger : quand s'inquiéter, comment intervenir efficacement ? Interventions du SAJ, du SPJ, et de Madame S. Vairon, Substitut du Procureur au Parquet de la jeunesse.</p>
<p><u>16 mars 2010 :</u> Le point sur le projet de plateformes de concertation. Conférence de Danielle Mouraux, sociologue, sur la relation école-familles.</p>	<p><u>16 mars 2010 :</u> Le point sur le projet de plateformes de concertation. Conférence de Danielle Mouraux, sociologue, sur la relation école-familles.</p>	<p><u>16 mars 2010 :</u> Le point sur le projet de plateformes de concertation. Conférence de Danielle Mouraux, sociologue, sur la relation école-familles.</p>
<p><u>4 mai :</u> La question de l'éthique. Entretien avec Jean-Michel Longneaux, philosophe et professeur d'éthique aux FUNDP.</p>	<p><u>29 avril 2010 :</u> Présentation du projet des Nouveaux rythmes scolaires et du dispositif d'accrochage interne au Collège Pie 10 de Chatelineau (Bernard Loverius et Régine Michaux) Le point sur l'avancement des travaux en plateforme</p>	<p><u>7 mai 2010 :</u> Secret professionnel, secret partagé et devoir de confidentialité (Madame Sandrine Vairon, substitut du Procureur du Roi) Déontologie des enseignants (Monsieur Pierre Smet, enseignant, directeur et inspecteur primaire (CGE)</p>

	<p><u>27 mai 2010:</u> Présentation d'expériences locales d'aide aux élèves en difficultés Retombées concrètes de la plateforme : quels liens, quelles collaborations, mini-projets, ... ? Perspectives pour la suite : micro-réseaux, groupes de travail, besoins et demandes, émergence de projets locaux...</p>	
<b>Année scolaire 2010-2011</b>	<b>Année scolaire 2010-2011</b>	<b>Année scolaire 2010-2011</b>
<b>CHATELET</b>	<b>CHIMAY</b>	<b>MORLANWEZ</b>
<p><u>26 octobre 2010</u> Le point sur la plateforme Présentation PSE Evaline Romanjuk et Rosetta Belvedere</p>	<p><u>8 octobre 2010 :</u> La question de l'éthique et du secret professionnel avec J.M. Longneaux (FUNDP)</p>	<p><u>14 décembre 2010</u> Le décrochage scolaire : présentation de la recherche-action DET-FUNDP (C. Canivet)</p>
	<p><u>2 décembre 2010</u> Traitement d'un cas éthique selon la grille de Doucet Evaluation et perspectives</p>	
<p><u>25 janvier 2011</u> Présentation des CPMS, tous réseaux confondus (CF, libre, province, ensgnt spécialisé)</p>	<p><u>20 janvier 2011 :</u> le point sur le projet et les perspectives de la PF Rencontre J.M.Longneaux Exercice pratique autour de cas concrets</p>	
<p><u>22 mars 2011</u> Présentation de l'ONE  Evaluation de la plateforme et perspectives 2011</p>	<p><u>24 mars 2011</u> Rencontre avec G. Plunus (ULG) Présentation d'un dispositif d'accrochage scolaire : recherche-action et collaboration monde scolaire, social et judiciaire sur les arrondissements de Huy, Waremme, Liège et Mons.</p>	<p><u>1er mars 2011</u> Suite et fin décrochage : Présentaion des actions et expériences menées dans les écoles en Belgique et à l'étranger (DET-FUNDP). Présentation du projet Maïa et des actions de prévention des assuétudes (Symbiose)</p>
<p><u>17 mai 2011</u> Rencontre avec G. Plunus (ULG) Présentation d'un dispositif d'accrochage scolaire : recherche-action et collaboration monde scolaire, social et judiciaire sur les arrondissements de Huy, Waremme, Liège et Mons.  Evaluation finale</p>	<p><u>19 mai 2011</u> Mise en place de projets pour l'année 2011-2012 : Prévention assuétudes et cyberdépendance (AMO Oxyjeunes) « Cellule bien-être » (Collège St Joseph Chimay)  Evaluation finale</p>	<p><u>3 mai 2011</u> Rencontre avec G. Plunus (ULG) Présentation d'un dispositif d'accrochage scolaire : recherche-action et collaboration monde scolaire, social et judiciaire sur les arrondissements de Huy, Waremme, Liège et Mons  Evaluation finale</p>

<u>10 juin 2011</u> Rencontre des trois plateformes : présentation du dispositif et des avancées, évaluation finale, analyses et perspectives (C.Canivet, DET-FUNDP)	<u>10 juin 2011</u> Rencontre des trois plateformes : présentation du dispositif et des avancées, évaluation finale, analyses et perspectives (C.Canivet, DET-FUNDP)	<u>10 juin 2011</u> Rencontre des trois plateformes : présentation du dispositif et des avancées, évaluation finale, analyses et perspectives (C.Canivet, DET-FUNDP)
---	---	---

## **2.2. Evolution globale du dispositif de plateformes**

Il apparaît que depuis leur création en janvier 2009, les trois plateformes de concertation ont suivi à peu de choses près le même trajet et la même évolution, passant par trois phases différentes, qui selon les plateformes, peuvent se recouvrir par moments :

**1. Phase de création et de définition au niveau identitaire :** rencontre et présentation des différentes structures partenaires du réseau, leurs missions, leurs limites, les ressources disponibles.

**2. Phase d'information et de communication entre les participants :** projets innovants, thématiques communes, outils (décrochage, secret professionnel, éthique, relations avec les familles, compétences relationnelles...). D'autres thématiques ont été proposées par les participants : sens de l'école, contacts avec les familles, place des enfants, assuétudes, culture et monde social, petite enfance, motivation des jeunes mais aussi des professeurs, notion de danger, autorité et limites, violence...

**3. Phase de concrétisation :** une autre finalité des plateformes apparaît également à ce stade-ci du projet : des collaborations concrètes émergent sur base de rencontres effectuées grâce aux plateformes, certains disent s'appeler plus facilement en cas de besoin, moins hésiter à contacter les personnes rencontrées directement en plateformes, car les contacts entre « visages connus » fonctionnent mieux que ceux entre institutions. Selon les participants, les travaux en sous-groupes semblent favoriser de type d'échanges et de prolongements concrets.

Des projets plus conséquents se mettront ainsi en place en septembre 2011. Il faut cependant du temps pour mettre en place de véritables synergies, surtout entre différents secteurs qui ont des cultures, des langages, des représentations, des modes de fonctionnement, des temps de travail, des valeurs et des priorités assez différents, malgré leurs préoccupations communes.

Ces différentes phases pourraient présager une évolution différenciée des plateformes, selon leur objet de travail, ce qui est par ailleurs souhaitable, un contexte local n'étant pas l'autre et les équipes elles-mêmes étant différentes. En effet, comme le dit Jacqueline Fastrès<sup>2</sup>, les mêmes services, avec les mêmes partenaires peuvent passer par différents types de réseaux : les réseaux ayant pour centre de gravité les bénéficiaires et les prises en charge, les réseaux ayant pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques, et les réseaux ayant pour centre de gravité l'action ou les actions.

Il est dès lors intéressant d'identifier avec chaque plateforme ce vers quoi les participants souhaitent s'orienter (échanges de pratiques et d'outils existants, analyse et réflexion, construction d'outils, développement de projets, etc.), c'est-à-dire de répreciser les objectifs

<sup>2</sup> Fastrès, J., Typologie du travail en réseau. InterMag. 2009.

localement, car le cadre, les modes de fonctionnement, les enjeux, les rythmes, les investissements à consentir sont différents d'un type de réseau à l'autre, et donc d'une plateforme à l'autre. Cette mise en perspective a été réalisée dans chacune des plateformes en mai 2011, et des tendances se dessinent ainsi pour chacune des plateformes, comme cela sera présenté ci-après<sup>3</sup>.

De manière générale, on peut dire que dans les trois plateformes, les participants souhaitent **garder un lien et une appartenance à leur plateforme locale**, qui resterait un lieu d'information, d'échanges d'expériences et de formation via des interventions extérieures (« *la plateforme dans son état actuel* »), avec *pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques*<sup>4</sup>. La différenciation entre les trois plateformes se situerait avant tout au niveau **des travaux en sous-groupes**, qui pourraient avoir pour centre de gravité *l'action ou les actions ou les bénéficiaires et les prises en charge*. En effet, si beaucoup souhaitent maintenant travailler sur des projets concrets, d'autres souhaitent aussi une collaboration directe, autour de situations professionnelles rencontrées, à traiter ensemble, comme par exemple des situations de décrochage scolaire.

### **3. L'accompagnement du Département d'Education et technologie**

Le projet des plateformes de concertation a bénéficié tout au long des deux années de mise en œuvre de l'accompagnement scientifique du Département d'Education et de Technologie de l'Université de Namur. Cet accompagnement a été demandé par les pilotes du projet - membres du CAAJ - pour garantir au maximum la pertinence des actions et décisions, pour bénéficier de ressources externes issues d'autres expériences d'accompagnement de réseaux, ainsi que d'un regard extérieur, plus à distance et donc souvent plus lucide, dans une posture « d'ami critique ».

Cet accompagnement externe, avec des temps de réflexion, de régulation et d'aide à la décision, peut essentiellement **aider l'équipe porteuse à analyser et comprendre la complexité du dispositif**, la dynamique du réseau global en lien avec les réseaux locaux, et permettre aux acteurs directs de **prendre du recul**, pour mieux voir ce sur quoi ils peuvent et veulent agir, les changements à apporter, les ressources sur lesquelles s'appuyer, tout en pointant les questions soulevées par l'innovation pour poser des perspectives d'actions.

Dans ce but, le DET **recueille l'information directe** en participant aux réunions de préparation de chaque plateforme locale et aux rencontres de plateformes proprement dites. Des **évaluations régulières** sont également menées, auprès des pilotes et auprès des participants, soit par le biais de questionnaires, soit par le recueil direct d'informations dans le cadre des rencontres, ou encore par interviews, et ce au terme de périodes de fonctionnement assez brèves en vue de la régulation du projet avec les groupes-pilotes. Une **évaluation finale** a par ailleurs été effectuée en mai 2011 avec les acteurs du projet, au terme des deux années de lancement.

Le DET a également en charge **d'analyser cette expérience innovante en tant que projet-pilote**, d'en dégager la pertinence, les points d'appui et les points de vigilance, ainsi que les perspectives. Cela en vue d'éventuels transferts dans d'autres arrondissements qui pourraient

---

<sup>3</sup> Voir point 7 : perspectives et propositions

<sup>4</sup> Fastrès, id.

être intéressés par une expérience similaire, mais surtout en vue d'assurer au dispositif une certaine stabilité et une pérennité, selon le souhait clairement exprimé des acteurs.

L'accompagnement a enfin la mission de « **gardien des traces** », et est donc chargé des rapports du projet, qu'il s'agisse des rapports intermédiaires ou du rapport final présent, rédigé en fin de parcours à destination du CAAJ, des porteurs du projet et des Ministères concernés (Communauté française : Aide à la jeunesse et Enseignement, Justice).

Par ce travail d'analyse et de formalisation, l'accompagnement du DET permet tout d'abord une prise de recul, un « effet-miroir », renvoyant aux acteurs directs du projet différentes photographies de leurs actions, en lien avec des évaluations régulières, en vue des régulations inhérentes à tout projet.

D'autre part, au terme du projet, ces rapports pourront favoriser et soutenir la diffusion de l'information, car vu qu'il s'agit d'un projet-pilote, il serait intéressant de faire connaître l'expérience dans d'autres arrondissements.

Il appartiendra alors aux différentes instances et équipes, soucieuses de mettre plus de lien entre les différents services et institutions soutenant des jeunes en difficultés, de s'inspirer de ce modèle de travail en collaboration spontanée, émergent du terrain et porté par les acteurs eux-mêmes, et ainsi de profiter de cette expérience pour anticiper sur les freins soulevés par un tel dispositif, mais aussi pour s'appuyer sur les points de force qui s'en seront dégagés.

L'accompagnement du Département d'Education et de Technologie peut se résumer comme suit :

#### **Temps de présence sur le terrain :**

Participation aux réunions locales de préparation et aux rencontres de plateformes, pour :

- S'imprégner de la culture des différentes plateformes, en dégager les spécificités.
- Dégager un fil rouge à travers la diversité des cultures locales.
- Assurer la circulation de l'information d'une plateforme à l'autre.
- Aider à nourrir les contenus : amener des ressources, des experts, présenter certaines recherches en lien avec les besoins des participants, ...
- Assurer un certain relais pour rédiger certains feuillets de liaison
- Analyser avec les acteurs les leviers et difficultés d'implantation du projet.

#### **Temps de recul, d'analyse et de formalisation :**

- Effectuer et formaliser régulièrement le bilan de l'évolution du projet en précisant les points de force et les points de fragilité, ainsi que les modifications apportées par l'équipe sur base d'une réflexion collective (mars 2009, août 2009, mars 2010, juin 2010, décembre 2010, mai 2011, juin 2011).
- Travail en équipe au DET pour analyser le dispositif, réguler l'accompagnement, formaliser le processus, etc.
- Rédiger les rapports du projet (rapport intermédiaire en septembre 2010 et rapport final en juin 2011).

## Temps d'évaluation :

Recueillir, traiter et renvoyer l'information à différents moments du processus:

- Lors des réunions de préparation avec les équipes porteuses (feed-back des actions précédentes).
- A chaque plateforme de manière informelle, sur base des réactions des participants.
- A certains moments réguliers, en vue de la régulation du projet, sur base de dispositifs d'évaluation plus formels (questionnaires, outils d'évaluation).
- En fin de parcours, sur base de questionnaires et de rencontres avec les acteurs directs du projet (pilotes, groupes-pilotes, membres des plateformes).
- Communiquer ces informations aux membres des plateformes et à ceux du comité de pilotage.

## 4. Evaluation finale : la parole aux participants<sup>5</sup>

Au terme de plus de deux années de mise en œuvre du réseau, l'avis des participants est essentiel pour poursuivre, adapter et réguler le processus de travail en collaboration. Nous reprenons ici les informations récurrentes qui se retrouvent dans les trois plateformes.

Une évaluation détaillée, spécifique à chacune des plateformes, a également été remise dans son intégralité aux porteurs, afin de poursuivre les actions dès septembre 2011 en fonction des avis de chaque participant. Nous présentons plus loin une synthèse de chacune de ces évaluations spécifiques à chaque plateforme.

### 4.1. De l'avis général de tous....

...il semble que globalement, les objectifs de rencontre, d'échange et de connaissance des partenaires locaux soient atteints pour les trois plateformes. Cependant, certains regrettent encore le peu de participation des écoles, alors qu'il s'agit d'un projet « école-lien » ...

Tous ont **essentiellement apprécié** la convivialité des rencontres, l'accueil chaleureux, la qualité des intervenants extérieurs, le choix des thèmes abordés, les échanges entre les différents services et la connaissance des différents acteurs en tant que personnes. Les participants ont également souligné la dynamique constructive des trois groupes, l'intérêt manifeste des représentants des services et la motivation de chacun à créer un réseau, du lien.

Dans les trois lieux, l'ambiance générale est positive, les échanges informels sont également importants et enrichissants, et chacun des participants se sent reconnu. Globalement, ils apprécient le rythme des réunions et le fait de changer de lieu de rencontre.

Certains disent avoir **moins apprécié** les exposés parfois trop longs et théoriques et, de ce fait, le peu de temps à consacrer aux cas pratiques. Certains sujets abordés sont parfois un peu trop généraux et pas assez concrets. D'autres regrettent le manque de disponibilité et la présence irrégulière de certains participants, et les changements fréquents de personnes déléguées par leurs institutions, ce qui ne favorise pas le lien... On peut constater également un manque de suivi des informations au sein des écoles (surtout pour les professeurs), un manque de clarté parfois dans les objectifs.

---

<sup>5</sup> Evaluation finale effectuée en mai 2011

Au niveau des contenus, **les apprentissages les plus marquants** ont été, pour tous, les exposés des intervenants extérieurs, ainsi que la découverte des spécificités, des limites et des missions des différents services. Bon nombre ont apprécié le partage d'expériences et d'outils, les échanges sur les réalités de terrain et les informations liées au décrochage scolaire. Beaucoup ont relevé l'intérêt des ateliers en sous-groupes.

**L'utilité** de ce dispositif pour les pratiques professionnelles est réelle : de par la connaissance du réseau et des personnes rencontrées grâce à ces plateformes, le contact est plus facile et la relation moins conventionnelle. Les relais sont facilités, la confiance est bien présente, et les ressources entre les services sont personnalisées. Certains y ont découvert des pistes de travail pour leur pratique au quotidien ; d'autres ont évoqué une prise en charge facilitée des élèves en décrochage, car on sait mieux vers qui les diriger.

La quasi totalité des participants disent vouloir **poursuivre** le travail en plateforme. Ils souhaitent approfondir certains thèmes déjà abordés tels que le décrochage scolaire et le secret professionnel, avec la mise en application de la grille de Doucet.

De nouvelles pistes sont également proposées, en tous cas, des thèmes communs à tous les participants tels que les contacts entre les familles, les jeunes et les acteurs sociaux, la place actuelle des enfants dans la société, ou encore la question des assuétudes, de la maltraitance, de l'usage abusif d'internet, ou encore l'encadrement des jeunes, et ce à tous les âges car la petite enfance est tout aussi essentielle à prendre en compte dans le travail du réseau que l'adolescence.

D'autres souhaitent aborder davantage les pratiques sur le terrain et s'engager dans des projets périphériques aux écoles, créer des outils ensemble et échanger les expériences. D'autres encore évoquent la construction d'un répertoire social reprenant les coordonnées, les missions, les réglementations et limites de chacun des acteurs. Ils sont en demande d'outils de communication et, idéalement, d'un site internet. Certains souhaitent enfin découvrir de l'intérieur les autres institutions grâce à une tournante des lieux de rencontre.

On remarque une nette volonté de choisir et de bien cibler des thèmes de réflexion afin de s'y tenir, pour créer des outils et les expérimenter. Pour cela, la même forme est à maintenir dans l'ensemble, avec le même rythme de rencontres, tout en insérant des sous-groupes de travail et des travaux pratiques sur des thèmes particuliers. Il est important malgré tout, selon les participants, de garder des intervenants extérieurs pour des conférences et de poursuivre la rencontre des différents partenaires.

Il est souhaitable aussi d'élargir encore le réseau en augmentant le nombre de participants, de renforcer la coordination des plateformes et la communication entre les partenaires, de consolider les équipes porteuses pour assurer des relais, et enfin de relancer les écoles et d'aller vers du concret.

Enfin, pour les participants, il est essentiel de maintenir ce projet à un niveau local, sans main mise du monde politique.

## 4.2. Les participants de la plateforme de Chimay

... **apprécient** particulièrement la convivialité et une meilleure connaissance de certains partenaires. Les échanges informels, la motivation des personnes présentes, la sérénité des participants, l'écoute bienveillante et le respect font que les plateformes constituent un temps de ressourcement, ouvert à tous. La présence effective et régulière des différents partenaires est la preuve qu'une réelle intention de travail en réseau est présente. La participation active de tous les intervenants est porteuse dans un contexte respectueux des pratiques des uns et des autres, malgré des réalités parfois très difficiles. Le projet leur a permis de mieux faire connaissance avec les différents partenaires et de déboucher sur de nouvelles perspectives de collaboration, avec des échanges enrichissants d'expériences et de pratiques. Ils ont apprécié également une programmation bien planifiée, les temps de pause permettant des échanges informels, la préparation des réunions de plateforme en tant que groupe porteur et l'accompagnement du DET.

Au niveau des contenus, **les apprentissages les plus marquants** ou les plus intéressants ont été les rencontres avec le SAJ, le SPJ, le Parquet, celles autour du secret professionnel, avec la découverte de la grille relative aux choix à faire en fonction de l'éthique, ainsi que la découverte des limites et contraintes respectives de chacun. La collaboration avec d'autres instances ou services, grâce à cette plateforme, fut une source d'apprentissage qui se poursuivra l'an prochain. En fait, l'apport le plus notable du projet est le fait d'appréhender les spécificités et les limites de chaque secteur et, à partir de ce constat, de voir émerger la nécessité d'être créatifs ensemble.

Quant à **l'utilité** de ces contenus pour leurs pratiques professionnelles, certains évoquent plus particulièrement le secret professionnel, les demandes liées à la scolarité dans le sens large ainsi que les études de cas menées en début de projet. Mais tous relèvent surtout la connaissance du réseau, la personnalisation des ressources entre les services et la confiance qui va de pair, les relais facilités, le lien entre les services locaux et régionaux comme leviers dans leur pratique au quotidien. Parce que le terrain est ainsi déblayé, on ose se parler sans crainte. L'identification des personnes derrière leurs institutions respectives, les contacts facilités par l'esprit partenarial et une volonté marquée des uns et des autres de mieux appréhender les différents services sont des éléments bien implantés et moteurs dans cette perspective de travail en réseau. Et cela dans un respect permanent.

Plusieurs **regrettent** de ne pas être parvenus à mobiliser les écoles, que les CPMS soient peu présents (partenaire pourtant privilégié des écoles), ainsi que l'absence du SAJ et du SPJ. Le fait que les réunions soient centralisées sur Chimay a contribué au fait que certains acteurs du monde scolaire, plus éloignés des lieux de rencontre, se soient démobilisés. Vu la grandeur de la zone géographique, il existe plusieurs réseaux et les gens ne reçoivent pas toujours l'information. On retrouve souvent les mêmes partenaires. Les enseignants ne sont pas informés personnellement de ces plateformes et ont très peu de retour. Certains regrettent aussi le manque d'actions vraiment concrètes, avec une impression de tourner toujours autour des mêmes sujets sans approfondir et passer à l'acte...

Une grande majorité de participants dit vouloir **poursuivre le travail** de la plateforme, notamment pour créer un répertoire reprenant précisément les missions de chaque service, et surtout les limites légales et institutionnelles de chacun. Certains souhaitent développer ensemble des stratégies de travail avec les jeunes et leur famille en se coordonnant entre services. D'autres désirent partir des problématiques rencontrées et amener des apports

extérieurs sur les thèmes suivants: maltraitance, grossesse précoce, violence en famille, jeunes livrés à eux-mêmes, décrochage scolaire,... Certains sont intéressés par la mise en place d'une commission qui gèrerait des cas concrets de décrochage (cfr recherche ULG-Ghislain Plunus), ou encore par un projet sur la consommation problématique d'Internet. Le secret professionnel et le secret partagé sont à travailler encore, en exploitant et creusant davantage la grille de Doucet, qui est un outil créatif pour collaborer efficacement entre partenaires.

D'autres insistent sur l'intérêt d'échanger sur tous les âges des enfants et de ne pas se limiter aux problèmes des adolescents. Pourquoi ne pas envisager un moment de rencontre tous les ans avec les parents, les enfants et les partenaires sociaux afin que les familles se rendent compte du travail fourni, mais aussi pour permettre à ceux qui sont plus dans l'ombre de rencontrer ces familles pour mieux les connaître ?

Maintenant que les liens sont créés, il semble judicieux de construire des sous-groupes en fonction du public de chacun pour que tout le monde se retrouve davantage dans les échanges (éthique, décrochage, usage abusif d'Internet,...). On pourrait également créer des outils concrets, chercher ensemble des solutions, construire un répertoire social, un outil de communication en interne, un site internet, ou encore proposer une formation pratique sur certains thèmes, et continuer à inviter des personnes ressources pour maintenir l'aspect formatif et nourrissant de la plateforme.

#### **4.3. Les participants de la plateforme de Chatelet**

... **apprécient** les rencontres de plateforme qui ont le mérite de mettre en présence des acteurs qui ne se rencontrent pas forcément de par leur champ d'intervention, mais qui pourtant ont en commun la gestion de problèmes à différents niveaux, concernant des enfants et/ou des jeunes et leurs familles. L'ambiance générale, l'accueil et les efforts des organisateurs sont particulièrement remarquables, ainsi que le souci de reconnaissance de chacun des participants. La volonté des acteurs de communiquer, d'échanger et de mieux se comprendre est évidente. La plupart se disent également très satisfaits de la découverte des autres services, de la présentation des différentes missions des partenaires de la plateforme, avec une meilleure définition des rôles de chacun, et surtout de mettre des visages sur des institutions. La mise en commun des différentes expertises et la confrontation des points de vue entre les services sont enrichissantes, comme par exemple lors de la préparation de la réunion de présentation des différents CPMS, tous réseaux confondus. La qualité et la diversité des intervenants sont également très appréciées, ainsi que l'éclairage des chercheurs sur des notions telles que le secret partagé, tout autant que les interactions et entre acteurs de terrain à partir des outils proposés. Les ateliers organisés en sous-groupe ont été l'occasion de discuter de cas concrets, de rencontrer vraiment les partenaires et de créer du lien avec eux.

**Les apprentissages les plus marquants** restent la reconnaissance des spécificités de chaque service et la rencontre des personnes qui y travaillent. D'autres apprentissages essentiels qui ressortent de ces plateformes sont également l'importance de la communication entre les acteurs, l'interprétation des notions selon les champs de compétences des acteurs et surtout les échanges entre acteurs qui permettent de mettre en lumière la réalité du terrain de chacun. Sont également évoquées les rencontres avec les services d'aide à la jeunesse et les notions juridiques autour du secret professionnel et de l'éthique (J.M. Longneaux), la présentation du SAS et la conférence de Danielle Mouraux sur les relations entre l'école et la famille (rencontre inter plateformes du 16 mars 2010).

Les uns évoquent **l'utilité de ces plateformes** pour mieux connaître les missions des intervenants et ainsi favoriser des relais sur le plan des pratiques professionnelles. Pour d'autres, elles facilitent les contacts entre les services : de par la connaissance du réseau et des personnes que l'on rencontre à ces plateformes, le contact est plus facile et la relation moins conventionnelle. Pour d'autres encore, si l'utilité de ces rencontres reste principalement au niveau informatif, elles ont cependant amené des réflexions dans l'équipe sur différents sujets. Enfin, certains contacts concrets ont été pris avec différents intervenants en vue de projets ou d'animations dans le cadre scolaire d'une école impliquée.

Les participants **regrettent** cependant un certain manque de résultats concrets et de solutions face aux problèmes soulevés ainsi que le manque de temps nécessaire pour aller plus en profondeur dans la réflexion. Les objectifs du projet sont-ils trop larges, pas suffisamment clairs ou définis, et, de ce fait, mal compris par les écoles ? Les sujets abordés restent en effet sur un plan général, mais il est difficile de trouver un sujet ou d'approfondir un point particulier qui intéresse toutes les personnes présentes. Ainsi, le secteur de la santé ne trouve pas toujours sa place.

Au niveau de l'organisation, il y a eu au départ un certain manque de compréhension des autorités locales sur l'intérêt de soutenir le travail en plateformes. Cela n'a pas duré, et l'accueil de la commune est devenu bien réel. On pourrait par ailleurs regretter un certain manque de conduite de réunion, et une circulation de l'information qui n'est pas toujours fluide, mais les participants reconnaissent que tout cela est pris en charge par des personnes qui ont d'autres responsabilités ailleurs. Il n'y a que deux « porteurs » ici sur Chatelet, ce qui devient peut-être lourd à assumer. Il faudrait donc qu'ils soient soutenus. Pourtant, le groupe-porteur est présent et impliqué, donc un relais est possible... Le fait que les participants changent d'une rencontre à l'autre est aussi mentionné comme frein au bon fonctionnement de la plateforme car il est difficile de construire avec un groupe différent d'une réunion à l'autre. Enfin, la dimension du local et la disposition des chaises n'invitent pas au dialogue...

Tous les participants interrogés souhaitent également **poursuivre le travail**. De nouveaux thèmes de réflexion émergent, comme la parentalité, une réflexion autour du contexte social actuel, sur la prévention, sur la place de la famille, le rôle de l'école, comment réconcilier les enfants, les ados avec l'apprentissage. D'autres souhaitent poursuivre la réflexion entamée sur le décrochage scolaire et sur le secret professionnel où l'on retrouve encore trop d'hésitations et de mauvaises interprétations et donc de conflits.

D'autres participants souhaitent davantage de pratiques de terrain, de voir comment travailler une situation ensemble, entre partenaires, de voir qui fait quoi, les limites et possibilités de chacun pour répondre aux mieux aux difficultés des personnes, en étant efficaces et efficients. Les échanges d'expériences sont aussi importants pour mieux comprendre la réalité du terrain des différents intervenants sociaux. D'autres encore proposent de créer des groupes de travail autour de thématiques communes, qui rassembleraient tous les secteurs et permettraient des confrontations entre les différents partenaires : se choisir un thème, y réfléchir ensemble, créer des manières de réagir, avoir des outils, les expérimenter entre nous... Dans ce cadre, il semble intéressant de se concerter avec la plateforme locale du PCS pour éviter le double emploi par rapport à certaines thématiques. Des études de cas pratiques pourraient également être menées. En tous cas, selon les participants, la présentation des services et acteurs ayant été faite, ce serait dommage d'arrêter maintenant car il reste à travailler « main dans la main » et à créer ensemble des choses qui concernent tous les acteurs...

#### **4.4. Les participants de la plateforme de Morlanwelz**

... **apprécient** que la plateforme soit autant à l'écoute de chacun et parte des demandes et des attentes des participants et du terrain. L'ambiance conviviale, la participation de chacun, les travaux et échanges en petits groupes qui favorisent le contact sont autant d'éléments porteurs, tout comme le dynamisme, la clarté, la gentillesse et les compétences des deux porteurs. Certains pointent le caractère spontané des échanges et l'ambiance positive du groupe, car il semble que tous aient ici l'envie ou le besoin de créer le réseau en dépit des difficultés d'agenda...

Bon nombre de personnes apprécient la présence de différents partenaires et cette possibilité de rencontre de divers professionnels d'une même zone géographique, car les échanges, les débats, le point de vue des partenaires est très enrichissant. La mise en commun des différentes stratégies et des différents outils est également un apport intéressant, comme les exposés de professeurs qui travaillent autrement et qui ont modifié leurs pratiques suite à leur propre réflexion. Les intervenants extérieurs venus présenter leur travail, les conférences et échanges ont été des pistes de réflexion.

Les aspects organisationnels et pratiques sont dits très satisfaisants. Il n'y a pas trop de rencontres par an, ce qui reste gérable au niveau des agendas très chargés. L'information circule bien et le changement de lieu de rencontre mobilise aussi les différentes communes. Beaucoup reconnaissent pleinement et apprécient le gros investissement de l'équipe qui a pris en charge l'organisation du projet.

Au niveau des contenus, **les apprentissages les plus marquants** sont assez diversifiés : les uns ont été marqués par la réflexion qui est menée dans certains services au niveau de l'accompagnement des jeunes, et, par exemple, la philosophie de travail de Diapason. D'autres ont été intéressés par le partage d'expériences, la réflexion sur la pertinence de nos missions, la connaissance des services et projets locaux, notamment les services d'aide à la jeunesse, avec une meilleure connaissance des structures et des réglementations. Plusieurs évoquent les échanges au sujet des assuétudes, du décrochage scolaire, avec les différentes façons de lutter contre l'absentéisme en Belgique et à l'étranger, le fait que le décrochage scolaire commence déjà à l'école maternelle, ou encore des rencontres plus ciblées telles que celles autour de la notion du secret professionnel.

Quant à **l'utilité de ces plateformes pour les pratiques professionnelles**, les participants disent y avoir trouvé un bénéfice certain en termes de contacts professionnels et de personnes ressources, avec une meilleure connaissance du réseau, mais aussi une plus grande compréhension de certaines limites et difficultés rencontrées par le secteur de l'enseignement. Ces rencontres ont ainsi permis de connaître davantage le réseau local et d'avoir des relais, de rendre les choses plus claires pour la prise en charge de certains élèves, mais aussi de prendre conscience de la réalité de travail des autres intervenants. Pour un participant, la rencontre de certains partenaires en plateforme lui a permis de faire du véritable raccrochage scolaire. D'autres ont pris conscience de l'importance d'un travail en équipe ou partenarial (professeur-parents-élèves- partenaires locaux).

Au niveau de la réflexivité, ces échanges ont permis d'amener de nouvelles pistes de réflexion pour leur métier, de maintenir ou de changer certaines analyses de leurs propres pratiques, de porter un regard différent et plus compréhensif sur certains partenaires. Ces rencontres leur apportent non seulement une meilleure connaissance du réseau et de ses

potentialités, mais aussi de nouvelles pistes de travail dans leur pratique quotidienne. De plus, c'est l'occasion de faire connaître le service pour lequel ils travaillent. Le but même de la participation de certains à ces plateformes était de pouvoir analyser les liens créés pour les utiliser, et ainsi de développer des contacts avec différents partenaires, services, outils de réflexion pour travailler mieux. Ainsi, ces rencontres permettent dans les actions quotidiennes de mener des stratégies transversales et coordonnées des acteurs de l'éducation et de l'aide à la jeunesse.

L'un ou l'autre **regrette** par contre que certaines présentations des intervenants aient été un peu longues et théoriques. La densité de certains exposés ne permettait pas selon eux la possibilité d'une mise en pratique. La fréquence des réunions est aussi à réfléchir : certains ont bien conscience que, du point de vue de l'organisation, ce n'est pas simple, mais ne seraient pas contre l'augmentation du rythme des rencontres... Le facteur temps est également un frein : la difficulté de se rendre disponible quelquefois pour assister à toutes les réunions et lire les PV, l'organisation horaire des réunions qui n'est jamais idéale, les différences entre temps scolaire et temps social... Le support logistique reste aussi très difficile pour les porteurs vu les difficultés horaires et l'absence de secrétariat, avec la difficulté de coordonner les agendas de chacun, sans compter les désistements de dernière minute...

Tous les participants **souhaitent poursuivre** les échanges en plateforme et beaucoup d'idées émergent pour continuer. De nouveaux thèmes de réflexion et de travail ont été évoqués tels que la résilience sociale, la dynamique familiale et ses incidences sur le comportement d'un jeune, la culture et le travail social, le travail avec les tout-petits (0-3 ans), l'échec scolaire, la violence à l'école, les assuétudes, l'autorité et le respect des règles sans exclusion, .... Une autre thématique souhaitée aborderait le sens de l'école : comment motiver les professeurs, comment amener le corps enseignant à une réflexion sur leur rôle, comment encourager les jeunes à s'inscrire dans une logique d'apprentissage scolaire quand leurs parents ne donnent pas forcément de sens à l'école, comment revaloriser l'enseignement aux yeux des élèves et des parents ?

D'autres suggèrent de poursuivre des réflexions entamées : l'encadrement concerté des jeunes pour viser à la mobilisation, un partage d'outils pédagogiques tels que les carnets pédagogiques, des références bibliographiques, des lectures, ces réflexions étant suivies de concret, peut-être d'un outil commun... Ou encore de projets communs comme l'alimentation dans les écoles.

Certains enfin proposent d'aller directement visiter les institutions, ou encore de recueillir l'avis de groupes de jeunes, peut-être des parents, d'impliquer les familles... Enfin, quels que soient les thèmes abordés, certains suggèrent d'avoir « un fil conducteur » afin de rassembler les institutions qui participent à la plateforme et d'y garder une bonne cohérence. Cela permettra alors d'échanger davantage les expériences respectives et d'envisager des solutions pratiques aux difficultés rencontrées sur le terrain. De là pourraient peut-être découler des perspectives d'actions communes (outil de travail...). Pour certains thèmes, on pourrait commencer par une étude de cas, présenter une situation et voir ensuite comment chaque professionnel peut envisager de répondre à la problématique en question. Ceci afin d'améliorer et d'enrichir les pratiques quotidiennes de chacun des intervenants.

La majorité des participants souhaitent garder la forme actuelle des plateformes, avec des réunions peut-être un peu plus fréquentes, en les ouvrant à davantage d'intervenants de première ligne, les directeurs n'apportant qu'une information « distillée », avec encore et

toujours des exposés suivis de discussions, des rencontres d'intervenants extérieurs. A côté de cette plateforme plus générale pourraient exister des sous-groupes chargés des thèmes particuliers, car un travail ou une réflexion en plus petits groupes peut être plus efficace. Ces sous-groupes se constitueraient en fonction des domaines de travail. Pour chaque sous-groupe, il y aurait des échanges d'expériences, une mise en place de projets communs et l'utilisation d'outils pédagogiques... Enfin, certains suggèrent d'accentuer le travail de réseau via la participation à des colloques ou séminaires...

## **5. Spécificités des plates formes**

Comme le montrent ces différents retours des participants, même en ayant suivi des parcours assez similaires, chacune des plateformes a sa propre culture, ses propres caractéristiques et son mode de fonctionnement. Chacune a ses points d'appui et de force, chacune a ses difficultés et ses freins. Ce tableau récapitulatif des spécificités des plateformes donne un aperçu des particularités et des tendances de chacune.

<b>CHATELET</b>	<b>CHIMAY</b>	<b>MORLANWELZ</b>
<p><b>Environnement</b></p> <p>Territoire bien défini Forte concentration d'écoles P/S Tous réseaux confondus Collaboration avec la commune Reconnaissance sociale et ancrage local</p> <p>Zone urbaine concentrée</p>	<p>Territoire très étendu : Rance, Beaumont, Chimay (écoles sec.) De nombreuses petites écoles primaires isolées et disséminées dans les villages</p> <p>Zone rurale</p>	<p>Territoire recouvrant trois communes contigües et homogènes au niveau de la population scolaire (Morlanwelz, Manage, Chapelle-lez-Herlaimont) Forte concentration d'écoles Tous réseaux confondus</p> <p>Zone urbaine-petites entités</p>
<p><b>Coordination et pilotage</b></p> <p>2 Pilotes, issus de l'AJ et de l'école Equipe de pilotage: AJ : directrice AMO Ecole secondaire : préfet discipline et agent D+ CPMS Ecole primaire : directeur, institutrice</p>	<p>2 Pilotes, issus de l'AJ Equipe de pilotage : deux institutions porteuses, d'où certaines facilités logistiques Directeur école primaire Préfet école secondaire CPMS Directeur SAAE (AJ)</p>	<p>2 pilotes, l'un issu du CAAJ, l'autre de l'école secondaire Pas d'équipe de pilotage élargie jusqu'à présent, mais propositions de collaboration (école secondaire CF, ONE...)</p>
<p><b>Circulation de l'information</b></p> <p>Feuille de liaison à la charge d'une seule personne (à partager ou à déléguer) Invitations et courriers : boîte mails à revoir Délais d'envois trop courts</p>	<p>Feuille de liaison : rédaction par les deux services porteurs (à bien répartir) Courrier OK mais mails tjrs à revoir (peu de personnes communiquent les changements)</p>	<p>Feuille de liaison à la charge d'une seule personne et logistique efficace (mais à partager avec des personnes volontaires)</p>

<p><b>Organisation des réunions</b></p> <p>Listes des participants mise à jour, accueil et badges</p> <p>Lieu de réunion fixe (salle communale)</p> <p>Soutien de la commune et d'une école secondaire (accueil et participation au groupe porteur)</p>	<p>Liste des participants mise à jour</p> <p>Lieux de réunion en tournante à la demande des participants, d'où plus de contact avec les écoles et autres institutions</p> <p>Soutien de 4 institutions porteuses (2 institutions AJ et 2 écoles (P et S)) avec infrastructure et matériel</p>	<p>Liste des participants mise à jour</p> <p>Lieux de réunion changeants (lieux communaux, d'où implication des communes)</p> <p>Soutien des communes</p>
<p><b>Forces</b></p> <p>Souci d'intégration et de respect de chacun</p> <p>Diversité des partenaires</p> <p>Groupe porteur diversifié (AJ, PMS, école secondaire, école primaire)</p> <p>Partenaires AJ et école bien équilibrés, réseau très centralisé sur territoire limité</p> <p>Stabilité du nombre de participants</p> <p>Soutien de la commune</p>	<p>Souci d'intégration et de respect de chacun</p> <p>Présence d'intervenants de première ligne et répartis sur l'ensemble du territoire</p> <p>Fonctionnement participatif : feed-back et régulation en grand groupe, négociation permanente avec les participants</p> <p>Planification à long terme</p> <p>Groupe porteur diversifié (AJ, PMS, école secondaire, école primaire)</p> <p>Partenaires qui couvrent l'ensemble du territoire malgré son étendue</p> <p>Stabilité du nombre de participants</p> <p>Deux institutions porteuses : liens préexistants avec les différents services, moyens logistiques, équipe</p>	<p>Souci d'intégration et de respect de chacun</p> <p>Diversité des partenaires</p> <p>Une seule personne qui centralise la circulation de l'information, feuillets de liaison, listings : efficacité, mais très lourd à porter</p> <p>Partenaires des trois communes</p> <p>Stabilité du nombre de participants</p> <p>Soutien logistique des trois collèges communaux</p>

Présence d'intervenants de première ligne (écoles P/S, tous réseaux confondus CPMS, PSE, PCS, police jeunesse, médiateurs, ONE, CPAS, ATL, écoles des devoirs...) et du SAJ	Présence d'intervenants de première ligne (écoles P/S, tous réseaux confondus CPMS, PSE, PCS, police jeunesse, médiateurs, ONE, CPAS, ATL, écoles des devoirs...) et du SAJ	Présence d'intervenants de première ligne (écoles P/S, tous réseaux confondus CPMS, PSE, PCS, police jeunesse, médiateurs, ONE, CPAS, ATL, écoles des devoirs...) et du SAJ
<p><b>Freins</b></p> <p>Feuillet de liaison à la charge d'une seule personne, très sollicitée par son travail</p> <p>Planification et organisation « dans le temps » à revoir pour les réunions de préparation, en vue de bien maintenir des décisions collectives</p> <p><b>Propositions d'amélioration</b></p> <p>Mise en débat du processus avec tous les participants Partage du travail concret à déléguer dans le groupe porteur Intégrer un 3<sup>ème</sup> porteur « suppléant »</p> <p><b>Perspectives</b></p> <p>Une rencontre de plateforme par trimestre et des sous-groupes thématiques en parallèle, micros-réseaux de personnes rassemblées autour d'une question ou d'un projet (ex : projet assuétudes à l'image)</p>	<p>Etendue du territoire : liens personnels et collaborations de proximité plus difficiles, circulation informelle de l'information aussi...</p> <p>Moins de participation de ceux qui travaillent loin, au niveau tout à fait local et décentré</p> <p>Petites écoles rurales : le directeur est aussi instituteur et ne peut laisser sa classe</p> <p>Impliquer encore davantage les écoles</p> <p>Une rencontre de plateforme par trimestre et des sous-groupes thématiques en parallèle, micros-réseaux de personnes rassemblées autour d'une question ou d'un projet (ex : assuétudes à l'image (Oxyjeunes), bien-être à l'école (St Joseph Chimay), visibilité PF : folder et site Internet (Clos Chemin Vert)</p>	<p>Groupe porteur réduit à deux personnes isolées, sans soutien institutionnel ni logistique (mis à part le soutien des communes)</p> <p>Etendre la plateforme aux communes de Binche, Seneffe, la Louvière pour assurer la présence régulière d'un nombre de personnes significatif et assurer ainsi des échanges plus larges</p> <p>Poursuivre les rencontres sous leur forme actuelle (ex. de thèmes proposés : culture et travail social, alimentation saine en école, motivation des profs et des élèves, gestion de la violence, poser les règles sans exclusion, commission décrochage, ...)</p>

## 6. Analyse du dispositif :

### 6.1 Quels sont les freins au bon fonctionnement d'un réseau et les tensions qui en découlent ?

En tant que projet-pilote, les plateformes de concertation constituent un lieu d'expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail en collaboration. Dès à présent, il apparaît que le processus se révèle porteur, comme nous le verrons plus loin, mais il est sans doute prudent d'**anticiper certaines dérives possibles ou fragilités d'un tel dispositif innovant**. En effet, d'après Le Boterf<sup>6</sup>, dont nous nous sommes largement inspirés pour analyser ici les freins et les forces du réseau, différentes dérives menacent en permanence cette forme d'organisation de travail qui repose essentiellement sur les relations entre les personnes et leur bonne volonté à s'impliquer. Nous en retiendrons quatre, qui seraient susceptibles de toucher les plateformes de concertation à plus ou moins long terme :

#### 6.1.1. Le faisceau

Même si l'ensemble du dispositif des plateformes de concertation comporte « une tête de réseau » institutionnelle, en l'occurrence le comité de pilotage (le CAAJ de Charleroi), les interactions devraient idéalement pouvoir fonctionner entre ses membres de manière horizontale. A ce stade-ci du projet, pour éviter un retour au fonctionnement traditionnel « en faisceau » (où un petit nombre de porteurs soutient et propose), il est important que les participants des trois plateformes s'approprient pleinement cette opportunité qui leur est donnée de travailler ensemble, en dehors de leurs institutions isolées, créant ainsi des **partenariats reconnus par leurs institutions** autour de problématiques, thématiques ou projets concrets.

Cependant, vu que le projet de plateformes n'est pas parti directement des participants au départ, il semble que de telles collaborations aient été plus difficiles à initier et qu'il ait fallu plus de temps peut-être pour mettre en œuvre une dynamique de travail d'équipe, faisant des plateformes un réel lieu de travail, dépassant le lieu de rencontre ou de simple partage d'informations.

Il semble actuellement qu'une telle dynamique apparaisse, même si elle reste fragile, soumise essentiellement au manque de temps des acteurs vu leur charge de travail quotidien. Une **première mise en tension apparaît donc ici, entre le temps nécessaire pour travailler concrètement ensemble et le peu de temps disponible des acteurs...**

#### 6.1.2. La routine

Un autre risque pointé par le Boterf est la routine. De telles plateformes créent sans nul doute des attentes importantes aux yeux d'intervenants de première ligne, souvent isolés dans leurs zones et leurs lieux de travail. Bon nombre d'entre eux ont exprimé essentiellement le besoin de se rencontrer, mais attendent également de déboucher sur des projets concrets.

Certains attendent du réseau qu'il soit innovant et le risque de tomber dans la routine est toujours présent, du moins à plus long terme. Dans ce sens, il est important, selon les porteurs,

---

<sup>6</sup> Le Boterf, G., *Travailler en réseau. Partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Editions d'Organisation. Paris, 2004.

de veiller à nourrir le réseau, non seulement en faisant circuler les idées et informations provenant de l'intérieur, c'est-à-dire des participants eux-mêmes, mais aussi en y amenant du neuf, de nouvelles ouvertures, par le biais d'intervenants extérieurs par exemple, ce qui par ailleurs nécessiterait un minimum de budget de fonctionnement.

Apparaît donc une autre **tension entre les attentes et le besoin de nouveauté, et le manque de moyens matériels, en l'occurrence le temps (toujours lui...), mais aussi le budget.**

### **6.1.3. Le surplace**

Un autre risque à plus long terme est celui du surplace : les projets ne se concrétisent pas, on tourne dans les constats, le sentiment d'inefficacité face aux difficultés amenées par la réalité va grandissant et la motivation disparaît, surtout quand il y a beaucoup à faire sur le terrain... Les porteurs de plateformes semblent bien conscients de cette dérive possible, étant eux-mêmes surchargés de travail au quotidien. Il est donc important d'une part de veiller à amener en plateforme des sujets ou projets qui soient une aide utile et concrète pour le travail sur le terrain, en lien direct avec les préoccupations de chacun. Et d'autre part de faire régulièrement le point sur les objectifs qui peuvent se modifier avec le temps, les redéfinir clairement si nécessaire, de mettre en évidence les avancées et les difficultés, en se définissant de nouvelles étapes, de manière à soutenir une dynamique de travail commun.

### **6.1.4. La question des transferts**

Comme le dit Le Boterf, si un réseau est fondé sur les interactions et les synergies, ***il est plus que la somme de ses membres***, car **c'est de la rencontre et de la mise en lien des différentes créativité de chacun de ses membres que naissent les nouveaux possibles.** Dans ce contexte comme dans beaucoup d'autres organisations de travail ou de formations, la question du transfert reste une inconnue qui n'appartient qu'aux praticiens eux-mêmes. Plus qu'ailleurs cependant, en tant que structure spontanée et plus informelle qu'une formation classique, chacun est ici libre de s'approprier ou pas ce qui est proposé.

Le risque est là pour certains de participer aux plateformes en restant simple spectateurs - voire consommateurs - sans relayer l'information en équipe, sans transférer sur son lieu de travail quoi que ce soit des apprentissages effectués, sans profiter des opportunités de liens, de concrétisations ou d'actions en synergies, et dès lors de vivre ces plateformes comme une parenthèse, d'où certaines frustrations. Dans cette nouvelle phase du projet qui s'ouvre en septembre 2011, il peut être intéressant de susciter des transferts en continuant à valoriser et informer sur les initiatives de collaboration, les liens établis, les retombées du projet, si discrètes soient-elles, voire en les initiant, les favorisant par des dispositifs d'animation et de mise en projet.

Mais il est clair qu'un gros frein au transfert reste une fois de plus le temps disponible, vu la surcharge de travail de bon nombre d'intervenants et les urgences qui ne manquent pas une fois revenus sur le terrain... On retrouve ici une **autre mise en tension entre l'engagement sur le terrain d'une part et, d'autre part, le désir de s'impliquer pleinement dans des dispositifs de prise de recul ou d'action concertée** comme celui-ci.

D'autres freins semblent également émerger, **exprimés par les participants des différentes plateformes :**

### **6.1.5. Un temps limité, une forte charge de travail**

Ainsi qu'on l'a déjà largement évoqué, **le facteur temps reste le frein le plus important** dans la mise en œuvre d'un tel réseau, surtout pour son installation à long terme. En effet, la disponibilité des personnes porteuses, très chargées professionnellement, n'est pas simple à gérer car ces plateformes viennent en surplus de leur travail quotidien. Selon certains participants, la durée des séances sur une matinée complète est aussi lourde à intégrer dans les plannings d'équipe.

La fréquence des réunions est toujours à réfléchir : trop peu nombreuses, elles cassent la dynamique, trop nombreuses, elles l'étouffent... Enfin, la concrétisation de projets prend beaucoup de temps et nécessite énormément de travail pour les porteurs de projets, car le temps manque à chacun, vu les exigences, les urgences et les conditions de travail des intervenants sociaux et des enseignants. La différence entre temps scolaire et temps social est aussi à prendre en considération comme frein à l'avancement du projet vers davantage de collaboration intersectorielle.

### **6.1.6. Des attentes importantes**

De plus, les attentes de certains participants sont parfois trop importantes par rapport à ce qu'un tel réseau peut offrir, en lien avec leurs représentations qui ne correspondent pas à la réalité des autres ... Ils aimeraient parfois plus d'efficacité et de rapidité d'action et ont plus de difficultés que d'autres à **accepter qu'un tel dispositif n'apporte pas de réponse toute faite**.

Tout réseau se situe dans une logique de processus, et les actions se construisent lentement sur base de rencontres, d'échanges, de dialogue, souvent **sans résultats directs et immédiats**, d'où une forme de frustration pour certains. Mais chacun prend peu à peu conscience des limites et contraintes vécues par chaque intervenant là où il est, et de ce fait, est amené à diminuer ses attentes, étant plus en lien avec les réalités des autres.

### **6.1.7. Une grande hétérogénéité des participants**

Dans tout réseau, l'aspect communication est essentiel mais chacun a à faire son chemin vers l'autre : comment arriver à cette réciprocité ? Le roulement des acteurs de terrain, la diversité des structures et institutions, des attentes, des demandes, des expériences, des expertises, des conditions de travail, des environnements professionnels, des représentations, des langages, des contraintes, des valeurs, des objectifs, des temporalités sont autant de facteurs d'incompréhension, voire de risque de clivages ou d'éclatement... Mais le défi est bien là, dans l'objectif global du projet : se rencontrer et se parler, pour arriver à mieux se comprendre et collaborer.

Selon les dires des participants, il semble que les nombreuses présentations et les échanges qui ont eu lieu jusqu'à présent aient bien levé ces incompréhensions et que la communication soit plus fluide. La difficulté demeure que, vu la mobilité et le roulement des équipes, ce travail reste toujours à recommencer...

### **6.1.8. La reconnaissance institutionnelle**

Chaque participant devrait idéalement être un relais auprès de ses collègues, en tant que représentant de son institution, ce qui n'est pas toujours le cas. Plusieurs participent en effet de manière personnelle et isolée, surtout quand il n'y a pas - ou peu - de travail en équipe dans leur institution. A ce propos, certains suggèrent que chaque institution dégage du temps officiellement reconnu pour participer aux plateformes, et d'avoir au sein de chaque service une personne attitrée servant de relais entre la plateforme et le terrain. D'autres parlent d'une sorte de contrat - implicite ou même explicite - avec leurs institutions, et qu'une même personne soit mandatée pour participer aux plateformes et se faire le relais officiel de ce qui s'y passe auprès de leurs collègues. Certains regrettent parfois que la présence des directions plutôt que du personnel de première ligne les prive d'informations et de témoignages en prise directe avec les réalités quotidiennes du terrain.

### **6.1.9. L' autonomie de parole, de décision et d'action**

L'évolution du projet pose la question de l'autonomie des plateformes par rapport au CAAJ, aux communes, aux enjeux locaux, mais aussi au niveau des décideurs politiques : certains participants suggèrent de relayer en plus haut lieu la parole des intervenants de première ligne, leurs besoins et conditions de travail. D'autres souhaitent par contre garder une certaine autonomie par rapport aux décideurs institutionnels. On retrouve ici une **autre mise en tension entre ce désir d'autonomie de fonctionnement et celui d'une reconnaissance institutionnelle de leur existence en tant que plateformes d'échanges interprofessionnels.**

### **6.1.10. La participation des écoles**

Le projet *Améliorons le lien* suppose la nécessité pour les écoles et le secteur social de travailler ensemble. Dans les représentations des professionnels de l'Aide à la Jeunesse, d'où est parti ce projet, il semble clair qu'une collaboration avec les écoles est indispensable. Mais l'inverse n'est pas nécessairement vrai, du moins pour les enseignants qui ne sont pas directement concernés par les problèmes sociaux de leurs élèves, leur métier étant avant tout d'enseigner.

Les représentations de leur métier, de leur identité professionnelle et de l'évolution de leur profession peuvent ainsi être très différentes et varier d'un enseignant à l'autre. De plus, il y a dans chaque école des personnes-relais chargées de cet encadrement (agents PMS, éducateurs, préfets de discipline, médiateurs, coordinateurs...), qui sont là, bien représentés dans les plateformes. Enfin, il est très difficile de se libérer pour une matinée quand on a charge de toute une classe... Il n'est dès lors pas étonnant que très peu d'enseignants soient présents. De plus, les directions les ont-elles mis au courant de l'existence de ces plateformes ? Bon nombre de questions à ce sujet ont ainsi émergé dans les trois plateformes : comment interpeler l'école, l'impliquer davantage ?

Diverses explications peuvent être avancées. Une première hypothèse serait que l'école dispose de peu de marge de manœuvre au niveau institutionnel, avec une structure horaire très cadrée, et des temporalités différentes de celles de l'aide à la jeunesse. Une seconde hypothèse serait que la culture de concertation ou de travail en équipe pluridisciplinaire ne fait pas directement partie de son vécu, car l'école, semble-t-il, crée plus volontiers des structures internes plutôt que d'aller chercher des collaborations à l'extérieur. Le monde social, par contre, est rôdé au travail en concertation, en équipe interne et en partenariats externes. De

plus, l'école traite les choses collectivement, et dispose de peu de place pour la relation individuelle. Dans les représentations des enseignants, le psychosocial ne fait donc pas directement partie de leurs missions, et surtout, ils ne sont pas formés pour cette dimension du métier.

Une troisième hypothèse serait que le projet de plateformes de concertation est au départ celui de membres du CAAJ et pas celui des enseignants eux-mêmes : pour une véritable co-construction, il aurait dû idéalement partir des deux secteurs dès le départ... Il est donc clair que les enjeux ne sont pas les mêmes pour tous ici, malgré des préoccupations communes aux deux secteurs qui pourraient servir d'élément rassembleur.

C'est pourtant un enjeu important du projet qui se dessine ici : si l'école reste avant tout un lieu d'apprentissage, le contexte social actuel fait qu'elle sera de plus en plus amenée à tenir compte des nécessités grandissantes d'aide et de soutien aux enfants et à leurs familles. Les thématiques demandées qui rassemblent par ailleurs les préoccupations des deux secteurs - voire des trois - tournent souvent autour de la question du décrochage, qui est une problématique systémique impliquant tous les acteurs gravitant autour des enfants et adolescents, enseignants, éducateurs, directions d'écoles, équipes CPMS, intervenants sociaux et familles. A ce propos, plusieurs participants souhaitent réfléchir à un projet commun autour cette dimension psychosociale et comment l'intégrer dans l'école.

#### **6.1.11. La communication entre les porteurs**

Davantage de communication entre les trois plateformes, et notamment entre les six porteurs locaux pourrait être facilitée par la mise en place d'un groupe de travail qui se rassemblerait régulièrement autour de questions concrètes, échanges d'informations et d'expériences, décisions à prendre pour la régulation du projet. La cohésion des porteurs est en effet une condition de cohésion des plateformes, et un élément de garantie de la pérennité du projet. Mais une fois de plus, cela reste une question de temps disponible, car gérer chaque plateforme individuelle est déjà très prenant pour chacun des porteurs. Une autre **mise en tension** se dégage également à ce niveau, entre le **sentiment d'appartenance à un dispositif global** qui soutient chacune des plateformes, et le **souhait d'autonomie, de reconnaissance et d'identité propre à chacune**, selon sa culture locale et son contexte.

#### **6.2. Quelles sont les conditions favorables au bon fonctionnement d'un réseau, et les pistes qui en découlent ?**

En réponse à ces points de fragilité, réels ou à anticiper, les plateformes de concertation présentent également maintenant bon nombre de points forts d'où peuvent se dégager certaines conditions favorables au bon fonctionnement d'un tel dispositif. Dans l'ensemble, on peut dire que le projet porte largement ses fruits si l'on adopte le point de vue de Le Boterf, qui conçoit un réseau comme **une stratégie de jardinier** : la seule ambition des porteurs serait en effet selon lui de **créer un environnement et des conditions favorables pour que les choses émergent grâce aux rencontres et aux échanges, en acceptant que la garantie de succès n'est jamais assurée à 100%...** On en est bien là aujourd'hui, après plus de deux ans de fonctionnement.

La première question à se poser ici est peut-être celle du **sens de la plateforme** pour chacun, initiateurs, porteurs et participants. En fait, chaque rencontre de plateforme se déroule autour d'objectifs professionnels bien précis, qui ne sont pas toujours clairement identifiés mais qui

peuvent aller de l'échange formel ou informel d'informations, d'émotions et de difficultés, de doutes et de questionnements, au partage de ressources, de savoirs, de pratiques, jusqu'à la réalisation de projets. Ce sont tous ces objectifs - qui poursuivent en réalité un **objectif global de professionnalisation** - qui donnent aux yeux des participants du sens au réseau et en garantissent donc d'une certaine façon la pérennité. Ainsi, à la question très pragmatique de certains sur les débouchés concrets du projet sous forme d'outils, un participant a très judicieusement répondu que *l'outil, c'est la plateforme* ! Mais à certaines conditions...

Nous nous interrogerons donc ici sur la nature des conditions favorables au bon fonctionnement d'un tel réseau, reprenant comme grille d'analyse les trois pôles<sup>7</sup> **du savoir, du pouvoir et du vouloir travailler ensemble** : *car il ne suffit pas que les acteurs sachent travailler en réseau, encore faut-il qu'ils aient les moyens et qu'ils en aient envie !*

### **6.2.1. Savoir coopérer**

- **Un langage commun**

Toute concertation repose sur des échanges, et donc sur une bonne compréhension mutuelle. Or, les différents secteurs mis en présence par ce projet n'ont pas nécessairement le même langage, ni la même culture professionnelle : il semble que les enseignants communiqueraient davantage en termes de valeurs, attitudes, difficultés rencontrées avec les élèves, et attendent davantage des outils pratiques, utilisables tout de suite, et chacun pour sa classe, alors que le monde social communiquerait plutôt en termes d'urgence et de danger, de recherche de solutions adaptées et de secret professionnel, mais aussi de réflexion en équipe et de collaboration.

Pour articuler ces différents langages, il s'agit donc de rechercher un langage commun : dans les plateformes, en partant de situations concrètes, de scénarios, voire de simulations pour prendre de la distance, les participants se confrontent aux représentations mais aussi aux réalités des autres, et peu à peu développent un **langage interdisciplinaire**. Les échanges autour du secret professionnel, du secret partagé, du devoir de confidentialité ont à ce propos permis à chacun de se repositionner, de clarifier certaines valeurs et certains aprioris, mais aussi de construire progressivement un cadre commun qui permettra à l'avenir de travailler ensemble.

D'autre part, pour présenter ses missions ou formaliser son point de vue, chacun réfléchit et apprend sur ses propres pratiques, les décrit ou les définit, clarifiant ses priorités et ses valeurs. Cette **approche réflexive** participe également à la construction d'un langage commun. Selon les participants, cette qualité de communication et de compréhension permet à chacun de **découvrir et respecter l'expertise professionnelle de l'autre sans la remettre en question**.

- **Des représentations partagées**

Dans le même ordre d'idées, **la diversité des représentations** est également à prendre en compte. Chacun a ses propres représentations des questions abordées, des problèmes évoqués, des missions de chacun, du pouvoir d'action et des limites de chacun aussi. Si cette diversité constitue la richesse du réseau, elle apporte aussi **beaucoup de complexité**. Il est donc

---

<sup>7</sup> Le Boterf, G., idem.

important de clarifier ces représentations. En effet, pour être à même de coopérer, il est important que derrière les mots, les partenaires de l'école et du monde social mettent les mêmes réalités, ce qui n'est pas toujours le cas. Par exemple, en matière d'accrochage, les exigences de l'école ne sont pas celles de l'Aide à la jeunesse, et de nombreux malentendus s'installent, des actions se mettent en place qui ne vont pas toujours dans le même sens...

Ainsi, si de nombreuses différences existent, facteurs d'enrichissement réciproque, un noyau commun doit aussi se construire, sorte de « bien commun » aux deux secteurs avec lequel tous seraient au clair. Cela se construit très progressivement au fil des échanges, mais un travail collectif d'explicitation de certaines réalités, des notions ou concepts revenant régulièrement dans les échanges pourrait se poursuivre...

- **Une vraie compréhension de l'autre**

Dans chaque plateforme, les séances d'information consacrées à la présentation des différents services d'aide aux jeunes en difficultés (SAJ, SPJ, CPMS, ONE, médiation scolaire, Sas,...) ont apporté beaucoup de satisfaction aux participants, même si quelques-uns disent en avoir tiré davantage de confusion, vu la complexité... En réalité, au-delà de la simple communication, les participants disent avoir appris à se comprendre mutuellement : comment les autres partenaires raisonnent et fonctionnent, pourquoi ils agissent et décident ainsi, etc. Cela apporte une certaine prise de recul par rapport à ses propres fonctionnements, aprioris, jugements, et aide à relativiser, à accepter que l'autre puisse penser et agir différemment : toutes conditions préalables à une bonne collaboration.

- **Les boucles d'apprentissage**

Une autre condition de bon fonctionnement des plateformes est de faire régulièrement le point avec tous les participants sur l'expérience en cours, de se donner des temps de régulation, feed-back, reformulation, pouvant aller jusqu'à la reclarification régulière du sens, des objectifs, des contenus, des satisfactions et insatisfactions avec les participants. Et de réorienter la plateforme en fonction de ces informations et réactions des acteurs. Ces boucles de régulation sont restées le souci des porteurs tout au long du processus de mise en œuvre, en donnant régulièrement la parole aux participants.

- **La capitalisation progressive**

Selon Le Boterf<sup>8</sup>, *un tel réseau peut construire un savoir collectif utile à tous. Cette capitalisation progressive constitue un processus d'apprentissage en soi : on apprend à coopérer, mais aussi on échange sur des concepts, des problématiques qui peuvent être nouvelles pour les uns, on découvre des systèmes différents, on construit des répertoires de stratégies et d'actions...*

Jusqu'à présent, dans les trois plateformes, en plus des informations sur toutes les structures d'intervention existantes, différentes réflexions et échanges ont été menés sur des thèmes très concrets et réalités quotidiennes des participants, tels que décrochage, secret professionnel et secret partagé, éthique, compétences relationnelles (expérimentation d'un outil)... A ce sujet, les bulletins de liaison constituent une banque d'informations précieuses et sont importants pour garder des traces de tout le travail effectué. Cependant, la rédaction de ces feuillets de

---

<sup>8</sup> Le Boterf, G., idem.

liaison est un travail lourd, qui vient en surplus du reste. La rédaction de ce feuillet pourrait être confiée en tournante à d'autres membres du groupe-porteur, voire à des participants volontaires. Par ailleurs, il a semblé intéressant de l'officialiser davantage en adoptant un modèle commun aux trois plateformes, avec un entête affirmant l'identité du réseau.

- **La conception et la construction d'outils en commun**

Chaque plateforme dispose actuellement des outils de base indispensables pour fonctionner : fichiers, répertoires avec noms, adresses, institutions et services des différents participants, à remettre régulièrement à jour vu la mouvance des équipes, ce qui constitue du temps de travail en plus. Car si ce répertoire peut encore être enrichi, il est aussi toujours à revoir. Jusqu'à présent, ces outils de fonctionnement reposent sur les seuls porteurs, qui centralisent le tout et de ce fait garantissent une certaine efficacité.

Par contre, certains participants ont émis le souhait de créer une cartographie des ressources et compétences disponibles, avec photos des personnes : cela pourrait faire l'objet d'un sous-groupe de travail. A Chimay par exemple, le Clos du Chemin Vert a proposé de mettre son web master à la disposition de la plateforme pour réaliser un site Internet qui présentera les institutions locales et diffusera l'information. Chacun sera invité à réaliser une fiche descriptive de son institution ou service, présentant ses missions et ses limites d'intervention. Cela fera l'objet d'un sous-groupe de travail dès la rentrée prochaine.

D'autres ont également évoqué un répertoire social informatique, comme l'a fait le CAAJ de Namur, mais cela demande du temps, des moyens techniques et humains, et des ressources budgétaires...

### **6.2.2. Pouvoir coopérer**

- **La légitimation**

Tout comme les acteurs sociaux ont besoin du soutien et de la reconnaissance de leurs institutions d'appartenance pour faire face à des réalités quotidiennes de plus en plus complexes, les plateformes ont besoin du soutien d'une instance hiérarchique, reconnaissante et bienveillante, pour se pérenniser malgré les pressions quotidiennes et les exigences du travail. Dans le projet, ce rôle de **regard bienveillant et de soutien hiérarchique** repose en partie sur le CAAJ de Charleroi, en partie sur les communes.

- **Le pilotage**

Le pilotage est une autre garantie du bon fonctionnement des plateformes : il veille à ce qu'elles ne s'éloignent pas trop des objectifs de départ ou à ce qu'elles les reprécisent, les renégocient, les adaptent à la réalité. Le pilotage s'assure également que l'ensemble des conditions de bon fonctionnement soient réunies pour que ses membres puissent coopérer.

Le rôle des pilotes de plateformes est donc essentiel, et doit être mis en évidence, en insistant sur l'une des spécificités du travail en réseau qu'est l'horizontalité<sup>9</sup> et l'absence de hiérarchie.

---

<sup>9</sup> D'après Dumoulin (voir rapport intermédiaire du projet - septembre 2010)

On observe dans les trois plateformes un **leadership partagé et participatif**, organisé si possible **en tournante**, du moins pour l'animation, pour éviter tout amalgame de la plateforme avec une institution quelconque, car les participants ne pourront s'appropriier le réseau et s'y impliquer en toute confiance que s'ils le vivent comme dégagé de toute influence ou appartenance institutionnelle. Chaque plateforme est ainsi pilotée par deux pilotes et par un groupe-porteur, qui prépare chaque réunion.

**Les groupes porteurs locaux** jouent ici un rôle essentiel et garantissent ce fonctionnement participatif pour les prises de décisions et l'orientation de chaque plateforme. Ils sont constitués de personnes issues d'institutions très différentes (écoles secondaire et primaire, CPMS, AJ...) et déjà à ce niveau, l'objectif de lien école-AJ est déjà atteint... A Chimay, ce groupe porteur est stable et de plus en plus impliqué dans le processus. A Chatelet, les membres du groupe porteur sont également très impliqués dans le projet et il est essentiel de maintenir ce travail de concertation et de pilotage partagé. A Morlanwelz, le groupe porteur est constitué des deux seuls pilotes, malgré les nombreux appels aux participants. Par contre, certains commencent à se manifester, de plus en plus conscients de l'intérêt de la plateforme.

**Les pilotes** gèrent bien sûr le cadre, l'organisation, les dates, les courriers, les PV de réunion, les photocopies, la rédaction des feuillets de liaison, la diffusion de l'information : bien des tâches pratiques et gourmandes en temps et en énergie. Mais il ne faut pas perdre de vue que dans un tel dispositif, ils ont pour fonction essentielle de **créer des conditions d'échange et d'émergence optimales, et de susciter la participation de chacun**.

Des **compétences d'animation et de conduite de réunion** sont donc les bienvenues pour assumer avec un maximum d'efficacité ce rôle-là, et assurer la pérennité du réseau, rassurant les participants en leur offrant un fil rouge, une cohérence, des perspectives, autrement dit du sens... Car il s'agit de **mettre les participants en action** pour sortir du schéma classique de transmission d'information, et entrer réellement dans une **démarche de co-construction et d'émergence de projets**, leur laissant toute liberté et tout pouvoir sur la suite des rencontres. Ce rôle nécessite **distance, disponibilité, écoute, ouverture et surtout peu d'exigence de résultats**, car les pilotes de plateformes ne sont **pas responsables du résultat, mais bien du processus, ils sont gestionnaires du cadre, mais pas des contenus**.

- **L'explicitation des résultats attendus**

Pour Le Boterf, il est essentiel que les membres d'un réseau aient une vision claire de la mission à laquelle ils participent, des enjeux de leur collaboration, des objectifs concrets du dispositif. Seuls des **indicateurs de résultats** peuvent engager une véritable coopération. Il nous semble que cette condition de bon fonctionnement pourrait être **réfléchi en comité de pilotage** en ce qui concerne les plateformes.

En effet, si la mission très globale de se rencontrer, se connaître et se reconnaître indiquait la direction de départ, et donnait suffisamment de sens au réseau vu les besoins des acteurs de terrain qui, pour la plupart, ne se connaissaient pas, elle ne suffit plus actuellement pour fonder une action en commun...

A ce stade-ci du projet, il serait dès lors intéressant de **traduire les missions et les objectifs en termes de résultats attendus**, qui peuvent par ailleurs être différents à chaque niveau :

- au niveau du CAAJ
- au niveau des porteurs de plateformes
- au niveau des participants de chaque plateforme.

La clarification des **enjeux de chacun** est à ce niveau tout aussi importante. En effet, il est clair que, dans ce réseau, l'école n'a pas les mêmes enjeux que l'Aide à la Jeunesse, ce qui peut expliquer que si peu d'enseignants soient présents.

- **La composition du réseau**

L'une des principales satisfactions des participants est la diversité des acteurs qui composent ces plateformes. Car comme nous le disions plus haut, si un réseau est fondé sur les interactions et les synergies, *il est plus que la somme de ses membres<sup>10</sup>*, car **c'est de la rencontre que naissent les nouveaux possibles** et la créativité de chacun de ses membres. En mettant en synergie des modes de pensée, des formations de base et des champs d'expérience si différents, on peut espérer que des projets originaux naîtront, partant du principe que la rencontre des diversités est un facteur de créativité...

- **Les instances de régulation**

Comme nous l'avons déjà signalé plus haut à plusieurs reprises, l'évolution d'un réseau ne peut être programmée d'avance. *Les porteurs disposent d'un cap mais naviguent en fonction des avancées.* Ce qui fait qu'un réseau débouche souvent sur l'inattendu. Comme le dit un participant à propos du dispositif de plateformes, *il s'agit davantage d'un état d'esprit, plutôt que d'un projet planifié et, structuré: c'est savoir que là, on peut échanger, partager un questionnement, proposer un projet...*

Du fait de cette ouverture, les temps et lieux de régulation sont indispensables pour faire le point et décider périodiquement de la suite : les réunions des groupes porteurs et les comités de pilotage sont donc essentiels pour réajuster les actions en adéquation avec les objectifs poursuivis.

- **Les règles communes**

Dans les trois plateformes, la question du secret professionnel a été soulevée et traitée, clarifiant les règles de communication, de confidentialité et les modes de fonctionnement qui doivent être clairement formulés pour pouvoir travailler ensemble sur le terrain. Il en va de même pour le travail en plateformes : pour être efficace et tenir dans la durée, toute collaboration nécessite de **clarifier les règles de coopération**, les valeurs éthiques, les principes déontologiques, et de gérer d'éventuels conflits, et ce à tous les niveaux...

Les règles de fonctionnement garantissent la transparence et il est par exemple important de **préciser aux yeux de tous les rôles attendus de chaque catégorie d'acteurs** : le CAAJ, le comité de pilotage, les porteurs de plateforme, les équipes de pilotage locales, les participants aux plateformes, l'accompagnement. Elles doivent aussi reconnaître la capacité d'initiative de chaque membre, quel que soit son statut.

---

<sup>10</sup> D'après le Boterf

- **Les méthodes de travail**

La dynamique d'un réseau peut aussi dépendre des porteurs qui disposent ou pas de certaines compétences de conduite de réunion, d'animation, de méthodes de résolution de problèmes ou de prise de décision. Certaines techniques de communication peuvent en effet aider à l'émergence de projets, à la mise au travail, à des collaborations concrètes, ce que certains porteurs font avec aisance. L'animation et la conduite de réunion ne vont pas de soi pour tous, d'où l'intérêt de travailler en équipe porteuse et de bénéficier des compétences de chacun en complémentarité.

### **6.2.3. Vouloir coopérer**

A ce stade-ci du projet, on peut s'interroger sur les dynamiques relationnelles qui supportent le fonctionnement d'un réseau. Il semble que **l'adhésion libre de chacun** aide à soutenir le désir de participer, tout autant que sa satisfaction personnelle en termes de **bénéfices visibles**, individuels ou collectifs (avancées), mais aussi en termes de **valorisation ou de reconnaissance de compétences**. Enfin, **la convivialité et la solidarité** sont également des facteurs importants qui soutiennent le désir de s'impliquer et de poursuivre le projet.

- **L'adhésion et la participation**

Une force certaine des plateformes est **l'adhésion libre et volontaire de chacun** : jusqu'à présent, la motivation à participer est bien là, clairement exprimée par une majorité de participants<sup>11</sup>. Dans chaque plateforme, il existe un **noyau constant**, avec les mêmes personnes qui se retrouvent à chaque rencontre.

Pour aller plus loin dans des collaborations concrètes, il faut savoir que tout travail en réseau exige temps, énergie et disponibilité, alors que dans de tels secteurs, tout cela fait souvent défaut vu la charge de travail quotidien : il faut donc accepter que ce ne soit pas idéal pour tous à tous les niveaux, et dès lors, ne pas avoir d'attentes trop importantes quant à la participation régulière de tous. Par contre, reposant sur le **principe du don et du contre-don**, il est important que chacun trouve de l'espace pour s'exprimer, apporter sa contribution si humble soit-elle, qu'elle soit reconnue comme apport unique, car il existe tout un potentiel caché qui ne demande qu'à se révéler, au bénéfice de tous.

La question de la **convivialité** intervient ici, signalée par bon nombre de participants qui apprécient l'accueil, le climat d'écoute, le respect entre les personnes. Ils trouvent un réel plaisir à se rencontrer.

- **La visibilité de la valeur ajoutée**

Que gagne-t-on en travaillant en réseau ?... Si la valeur ajoutée collective reste encore peu perceptible à ce stade-ci du projet, la valeur ajoutée individuelle est assez claire dans les propos des participants qui expriment des **satisfactions personnelles** telles que découverte, prise de conscience, appartenance, développement professionnel, nouvelles relations,...

---

<sup>11</sup> Voir le rapport d'évaluation par les participants (mai 2011)

Une majorité de participants expriment ainsi leur satisfaction en termes de bénéfices observés<sup>12</sup> :

- Connaissance et reconnaissance des personnes.
- Lieu de ressourcement, de prise de recul, de relativisation des difficultés quotidiennes
- Circulation de l'information et repérage d'innovations, brassage d'idées,...
- Mise en projet personnelle liée à la motivation de chacun à venir spontanément, sans obligation institutionnelle.
- Responsabilisation de chacun là où il est, en l'amenant à réfléchir sur son identité professionnelle et ses pratiques, à les formaliser, et ainsi effectuer un travail de réflexivité et donc de prise de recul.
- Reconnaissance et soutien de l'innovation.

En termes également de bénéfices espérés :

- Dispositif de co-développement professionnel.
- Mutualisation des ressources, coordination des actions.
- Production collective : dynamique de projets qui peuvent se mettre en place pour faire bouger une « grosse machine ».
- Soutien de la créativité : imaginer des thématiques, des questions, témoigner d'initiatives personnelles, originales, en créer ensemble, en chercher ailleurs...
- Ouvertures et rencontres inattendues, non planifiées.

Des expériences concrètes de collaborations mises en place suite aux rencontres de plateformes ont également été évoquées : collaboration AMO - CPMS - école secondaire, collaboration SAAE<sup>13</sup> et école primaire, ...

- **Des synthèses régulières des avancées**

Depuis leur création en janvier 2009, les plateformes de concertation ont toutes trois bien évolué et pris leur place localement, avec des ajustements réguliers. Pour soutenir la motivation des participants et la dynamique du dispositif, il est important de **montrer à tous les avancées du projet** et de régulièrement revenir en plateformes sur le chemin effectué, par de courtes synthèses et mises en perspectives, permettant par ailleurs de vérifier l'adéquation des actions avec le souhait des participants.

A ce sujet, des moments de recul et de feed-back collectifs, impliquant tous les membres des trois plateformes, tels que la matinée du 16 mars 2010 ou du 10 juin 2011 sont essentiels, pour donner aux participants une vision globale de ce qu'ils sont entrain de construire ensemble et pour les informer des avancées des autres groupes de travail. Voire aussi pour créer des liens et synergies entre certains intervenants des différentes zones géographiques concernés par les mêmes questions.

- **La valorisation des contributions individuelles**

Pour favoriser l'implication de tous, il est également important de **mettre en valeur les individus** qui se trouvent derrière les apports et les interventions. Certains porteurs de

---

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Service d'accueil et d'aide éducative

plateforme sont particulièrement attentifs à reconnaître et valoriser aux yeux de tous les apports si simples soient-ils, que ce soit au niveau des contenus et interventions, au niveau de l'organisation ou de la gestion de la plateforme, au niveau de l'accueil et de la convivialité. Tous ces détails ne sont pas à négliger car *un réseau ne peut rien sans l'engagement et la compétence de chacun de ses membres.*

- **La convivialité et la solidarité**

Plus que tout autre dispositif de formation classique, *un réseau engage des personnes avec leur affectivité, et ne peut fonctionner que si des relations de confiance s'établissent entre ses membres.* Cette confiance dépend non seulement du respect des règles de fonctionnement, (confidentialité), mais également du lieu de rencontre, du climat de travail et de la convivialité, de moments festifs, de rencontres informelles autour d'un café. Dans les trois plateformes, cet aspect est très présent, reconnu par les participants, et contribue à construire le sentiment d'appartenance à un réseau local.

## **7. Perspectives et propositions**

Nous reprenons ici les différentes perspectives issues des dernières rencontres et de l'évaluation de mai 2011. Certaines ont déjà été évoquées par les participants au terme de la première année du projet<sup>14</sup> mais demeurent toujours actuelles.

### **7.1. Poursuivre le processus de rencontre et de dialogue**

La majorité des participants ont exprimé clairement leur souhait de continuer le processus de dialogue et de partage entre les différents intervenants, et de maintenir ce lieu de parole et d'échange, car bon nombre ressentent souvent une certaine solitude dans de tels métiers. La stabilité du nombre de participants montre bien que ces plateformes correspondent à un besoin du terrain, et il semble que globalement et jusqu'à présent, les participants trouvent réponse à leurs demandes et souhaits.

Certains sont en effet persuadés que plus les intervenants du réseau partenarial social se rencontreront, plus ils seront efficaces dans l'aide apportée aux jeunes et à leurs familles. Pour cela, il leur semble important de voir et revoir les personnes, car ce sont ces liens qui renforcent les partenariats, et de ce fait le réseau, tout en étant bien conscient qu'on ne peut poursuivre que si on construit quelque chose ensemble : il faut une motivation de plus que « juste se rencontrer ». C'est la raison pour laquelle les trois plateformes s'orienteront désormais vers des projets de collaborations plus concrets, tout en maintenant cet objectif de rencontre et de dialogue poursuivi jusqu'à présent.

Bon nombre de participants insistent cependant sur l'importance de ne pas institutionnaliser les plateformes et de leur garder cet côté informel et spontané, reposant davantage sur les personnes en tant qu'acteurs de terrain que sur leurs institutions.

### **7.2. Favoriser la participation des écoles**

Selon les membres des plateformes, la participation des enseignants à ce réseau école-AJ est vraiment souhaitable, et différentes stratégies d'affiliation ont été proposées, car en

---

<sup>14</sup> Voir rapport intermédiaire août 2010

interrogeant les écoles, il semblerait qu'elles soient intéressées, mais n'ont pas de temps dédié à cela dans leur organisation horaire. En réalité, les motivations des écoles à participer varient beaucoup d'un établissement à l'autre, selon qu'il y existe ou pas une culture de concertation, de travail en partenariat avec le CPMS ou les AMO locales, une attention particulière à la dimension psychosociale du métier...

La question du sens des réseaux, qui peut être différent pour chacun des acteurs, se pose ici, et certains suggèrent de cibler davantage les attentes des enseignants : problèmes de comportement, gestion de classe, autorité, motivation, devoirs à domicile, troubles de l'apprentissage... D'autres encore souhaitent entendre la parole vraie des enseignants, et leur demander de parler de leur réalité, leurs difficultés, leurs pratiques quotidiennes, leurs missions,... A partir de là, il serait possible d'identifier ensemble les besoins prioritaires et créer des pistes d'actions communes, des projets, des collaborations.

Par contre, cette participation des écoles ne doit pas constituer un frein en soi, car les plateformes actuelles donnent déjà satisfaction aux participants, même si plusieurs disent regretter l'absence de l'école. Peut-être ces attentes sont elles peu réalistes par rapport aux réalités des enseignants qui ne peuvent aisément laisser leurs classes. Les CPMS sont par contre bien représentés et servent de lien entre le monde scolaire et le monde social. Certaines directions sont présentes mais les participants souhaiteraient rencontrer des acteurs de première ligne, ceux qui travaillent avec les jeunes, en l'occurrence les enseignants....

De réels progrès ont pourtant été effectués à ce niveau ces derniers mois, puisque le Collège de Chimay est entré dans le groupe porteur et a proposé ses locaux pour les rencontres de plateforme. Dès septembre 2011, cet établissement d'enseignement secondaire portera un projet de collaboration concrète avec les différents partenaires sociaux avec lesquels il travaille, autour de la question du bien-être à l'école. Un sous-groupe de travail prendra ainsi forme dans cet établissement, et l'avancement du projet sera transmis à tous en plateforme.

A Morlanwelz, l'Institut technique est maintenant chaque fois présent et s'implique dans les débats, apportant à tous des éléments de compréhension du monde scolaire. Selon cette équipe, la plateforme est en soi un outil de lutte contre l'échec scolaire. Cet établissement de la Communauté française mettra par ailleurs ses locaux à la disposition des rencontres de plateforme, ce qui pourrait rendre la plateforme plus visible aux yeux des enseignants.

A Chatelet, la présence de l'école posait moins de problème. Il y a des représentants du fondamental et du secondaire dans le groupe porteur.

Ainsi dans chaque plateforme se retrouvent maintenant des acteurs de l'école, tels que directeurs, coordinateurs, agents CPMS et médiateurs, qui pourraient relayer l'information auprès des enseignants. Le projet est maintenant de s'affilier quelques enseignants comme personnes-relais dans chaque école, en les intégrant aux plateformes par le biais de projets concrets de prévention, par exemple jeunes et alcool, assuétudes à l'image, cellule bien-être, décrochage...

Ainsi, dans les trois plateformes, les projets concrets qui se mettent en place prendront la forme de groupes de travail qui fonctionneront parallèlement aux plateformes, autour de questions particulièrement sensibles et présentes à l'école, telles que la cyberdépendance, le bien-être à l'école et le décrochage... Libre à chacun d'y prendre part ou d'en proposer d'autres.

Enfin, pour se rapprocher davantage, certains ont aussi proposé aussi de participer ensemble à des formations transversales autour de problématiques communes : troubles d'apprentissage, décrochage, violence, relation avec les familles, autorité et rapport à la Loi,... Cette dimension de formation fait effectivement partie des fonctions des plateformes.

### **7.3. Enrichir les contenus**

De nombreuses pistes d'activités et des contenus très divers se dégagent des entretiens avec les participants :

- Absentéisme et décrochage dès la maternelle
- Echec scolaire
- Réflexion avec des enseignants sur les différentes dimensions de leur métier
- Sens de l'école et de l'apprentissage
- Alimentation saine dans les écoles
- Parentalité, place des familles, dynamique familiale et impacts sur les jeunes
- Résilience sociale
- Culture et travail social
- Petite enfance
- Maltraitance
- Grossesse précoce
- Violence en famille ou à l'école
- Règles et limites : comment cadrer sans exclure ?
- ...

Certains souhaitent encore approfondir des thèmes déjà abordés, mais plutôt par le biais de groupes de travail, par exemple le secret professionnel (utiliser ensemble la grille de Doucet pour traiter des situations concrètes), ou encore le décrochage, également pour gérer des cas concrets ...

D'autres encore veulent diffuser ou créer des outils pédagogiques, mais aussi des outils de communication tels que site Internet, répertoire social, références littéraires,...

Certains enfin souhaitent continuer à partager des pratiques, monter des projets périphériques aux écoles qui rassembleraient des représentants des différents secteurs...

Comme on le voit ici, dans sa fonction d'outil de communication, la plateforme peut servir de lieu d'intervision pour le traitement collectif de situations concrètes ou de lieu de création d'outils de communication et/ou d'intervention, de projets et de collaborations concrètes.

C'est dans ce but que chaque plateforme a rencontré Ghislain Plunus, de l'équipe de l'ULG, pour découvrir et créer des liens avec la recherche-action menée de 2008 à maintenant par l'ULG, le CAAJ de Liège et l'Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la jeunesse<sup>15</sup> autour du décrochage scolaire. Les échanges entre les équipes de recherche du

---

<sup>15</sup> Gilles, J.L., Plunus, G., Polson, D., *Comment mobiliser les ressources des acteurs afin de favoriser une prise en charge plus rapide et plus adéquate des mineurs en situation d'absentéisme ou de décrochage scolaire ? Vers un référentiel commun. Proposition pré-opérationnelle de protocole d'intervention entre les intervenants des sphères sociale, scolaire et judiciaire.* OEJAJ-ULG, novembre 2008.

DET et de l'ULG ont eu lieu dès novembre 2010. Ghislain Plunus est venu présenter le projet au CAAJ d'abord, ensuite aux différents partenaires des plateformes dans les trois lieux de concertation. Il semble que les deux projets aient des points communs, comme certains thèmes de travail (décrochage, éthique, secret professionnel,...). Ils ont à peu de choses près suivi la même évolution (d'abord se connaître et se reconnaître, ensuite réfléchir ensemble sur des thématiques communes, enfin monter ensemble des projets de collaboration).

Ainsi, les plateformes pourraient également déboucher sur des collaborations en sous-groupe autour du décrochage, dans le cadre de ce projet de collaboration avec l'ULG, du moins si suffisamment de partenaires des différents secteurs s'y retrouvent. Certains participants dans les trois plateformes se sont dits intéressés, du moins si des partenaires des trois secteurs s'y retrouvent effectivement. Cela dépendra avant tout des moyens octroyés par les responsables politiques, de la suite et de la forme que prendra ce projet dès septembre 2011.

Rejoignant les préoccupations de cette recherche-action, plusieurs participants ont ainsi émis le souhait de construire ou de disposer de plans d'action concertés dès l'émergence d'un problème et d'élaborer ensemble un protocole de concertation pour avoir une co-vision de l'intervention autour d'un jeune en difficulté. De tels outils existent, créés dans le cadre de la recherche de l'ULG. Pour certains participants, des outils de communication, d'intervention et de transmission de l'information pourraient maintenant être construits ensemble, mais nécessitaient au préalable une réflexion en profondeur sur l'éthique et la question du secret professionnel, ce qui a maintenant été fait dans les trois plateformes, avec par exemple la transmission d'un outil<sup>16</sup> de communication concret pour être à même de travailler ensemble.

A ce stade-ci du projet, certains participants proposent aussi que les partenaires eux-mêmes s'impliquent davantage dans la recherche d'intervenants, l'apport d'expériences et d'outils, pour mettre en œuvre des projets concrets de collaboration, qui sont le ciment d'un tel projet. Pourquoi pas des animations de classe multi partenariales, ou l'organisation d'une conférence ou d'un colloque sur des thèmes qui rassemblent école et AJ, ou encore des formations communes aux deux secteurs ? Car comme le dit un participant, ***le réseau est à la fois l'outil et la boîte à outils !*** C'est en tous cas un lieu où l'on peut dire ce qui va bien, ce qui est difficile aussi, et demander des idées aux autres professionnels confrontés aux mêmes questions...

#### **7.4. Envisager d'autres formes de rencontres**

Dans un souci à la fois de rencontre et d'efficacité, plusieurs membres de plateformes proposent maintenant de se constituer en micro-réseaux, tout à fait localisés, rassemblés autour de situations particulières à traiter ensemble, ou autour de problématiques communes, qui fonctionneraient parallèlement aux rencontres de plateformes, qui se poursuivraient une fois par trimestre avec des objectifs de circulation de l'information et de formation. Il y a en tous cas une nette volonté de construire des outils ensemble, de déboucher sur des projets de collaboration. Il s'agit en tous cas d'alterner des moments de travail en petits groupes restreints et de débats en grand groupe pour favoriser l'expression de chacun et les rencontres interpersonnelles.

---

<sup>16</sup> Grille de Doucet, amenée par J.M. Longneaux

## **7.5. Assurer la communication et la circulation de l'information**

A ce stade-ci du projet encore, les gens réaffirment leur besoin de se rencontrer et se connaître mieux : les uns suggèrent un tour de table systématique en début de séance pour savoir avec qui ils travaillent, vu que les équipes et les intervenants changent souvent, d'autres proposent de revenir aux badges, d'autres encore demandent des répertoires avec les photos des personnes qu'ils seraient susceptibles d'appeler en cas de besoin.

Le feuillet de liaison doit encore et toujours être repensé : c'est une lourde tâche pour les porteurs de plateformes... Quelle est son utilité ? S'adresse-t-il aux absents pour les informer, ou pour les attirer ? Aux participants pour garder des traces ? En tous cas, certains le disent très utile pour se tenir au courant en cas d'empêchement ou pour s'y retrouver d'une rencontre à l'autre... En fonction de cela, on pourrait en déterminer les contenus et la longueur. On pourrait aussi impliquer les participants dans sa rédaction en organisant une tournante avec des personnes volontaires. Un support commun existe avec un cadre (date, lieu, thème, ordre du jour, compte-rendu, prochaine date, prochain sujet etc.). Les listings sont aussi constamment à revoir.

A Chimay, un groupe de travail va être lancé pour créer un site Internet de la plateforme ; chacun fera suivre une fiche descriptive de son institution avec ses missions et ses limites. Y figureront également toutes les informations telles que projets, avancement de travaux, offres et demandes, conférences, ressources, lectures, articles... Ce site sera alimenté par tous les participants qui le souhaitent.

## **7.6. Obtenir une reconnaissance institutionnelle**

Comme cela a été mentionné plus haut dans les conditions favorisant le travail en réseau, la reconnaissance institutionnelle est importante pour l'efficacité d'un tel dispositif. Certains participants suggèrent que ces plateformes soient davantage reconnues et institutionnalisées : une personne pourrait être ainsi déléguée par chaque institution pour participer et relayer dans son équipe l'information du travail effectué en plateforme, assurant liaison et feed-back. Chaque service ou institution serait ainsi représenté de manière stable par une seule personne, ce qui éviterait les roulements de personnes déplorés par certains qui y voient un frein à créer des liens réels. Cette personne aurait un mandat clair avec son institution, ce qui inscrirait la participation à ces plateformes dans un projet reconnu comme temps de formation ou de travail officiel.

C'est également dans ce but de reconnaissance officielle qu'un sous-groupe de Chimay va créer un dépliant présentant la plateforme, à destination des écoles et des services locaux, ainsi qu'un site Internet qui servira à la diffusion de l'information.

## **7.7. Relayer certaines informations**

Ce projet peut également servir de relais de l'information et de la parole des gens de terrain auprès des décideurs politiques, qu'ils soient de l'Aide à la Jeunesse ou de l'Enseignement. Pour cela, il faudrait clarifier ensemble, en plateforme et avec le CAAJ, les interpellations collectives à relayer pour arriver à construire des interventions coordonnées.

Ainsi par exemple, un sujet qui a émergé des échanges est celui de la nécessité grandissante d'un intermédiaire éducatif entre l'école et les parents, qui envisagerait l'enfant ou

l'adolescent dans sa globalité et travaillerait avec tous les acteurs, une sorte de sas interne respectant chaque personne dans ses missions là où elle est et construirait des liens et donc une cohérence de regard et d'action entre les adultes qui gravitent autour du jeune.

Un autre sujet abordé, qui pourrait interpeller la formation des enseignants est celui de la dimension psychosociale du métier d'enseignant, qui exige de plus en plus d'accompagner l'enfant dans sa globalité et sa complexité, glissant du collectif au particulier sans y être préparé, ce métier évoluant de plus en plus vers un rôle de tuteur, sans pour autant oublier ses missions de professeur...

## **8. Conclusion**

Au terme de cette phase de deux ans de mise en œuvre des plateformes de concertation, la majorité des participants souhaitent clairement poursuivre le processus de dialogue car ils y trouvent « *un climat où chacun désire apprendre de l'autre* ».

Les porteurs de ce projet ont compris à quel point il est important de soutenir les initiatives locales et de faire confiance aux gens de terrain, tout en leur offrant un cadre, des lieux, des conditions de rencontre et d'échange favorisant, comme on le voit actuellement, l'émergence de projets locaux, liés aux personnes et aux relations d'enrichissement réciproque qu'elles peuvent tisser entre elles.

Leur offrir ce cadre, ce « *terrain fertile* », pour revenir à la métaphore du jardiner, demande cependant beaucoup d'énergie, d'implication et d'investissement personnel de la part des porteurs de plateformes, tout ce travail venant en surplus de leurs tâches quotidiennes. Il est donc essentiel, pour éviter que le réseau patiemment tissé jusqu'ici ne s'essouffle, de renforcer les équipes porteuses, de se partager les tâches, et surtout d'encourager un fonctionnement participatif réel, où chacun trouvera sa juste place en fonction de sa disponibilité.

Ce dispositif de travail trouve en effet tout son sens pour les pratiques professionnelles : en rencontrant les personnes, les contacts sont par après plus faciles et les relations moins conventionnelles. Les relais ainsi assurés, la confiance est bien présente, et les ressources entre les services sont personnalisées. Certains y découvrent des pistes de travail pour leur pratique au quotidien ; d'autres évoquent une prise en charge facilitée des personnes en demande.

La grande majorité des participants disent vouloir poursuivre ce travail collectif et approfondir certains thèmes déjà abordés. De nouvelles pistes sont également proposées, des thèmes communs à tous les participants tels que les contacts avec les familles, la place actuelle des enfants dans la société, ou encore la question des assuétudes, de la maltraitance, de l'usage abusif d'internet, ou encore l'encadrement des jeunes et des tout petits.

D'autres souhaitent plus de concret en s'engageant dans des projets périphériques aux écoles, en créant des outils ensemble et échangeant des expériences. Pour soutenir ces perspectives, le dispositif de plateformes est à maintenir sous sa forme actuelle, poursuivant les mêmes missions de formation (conférences) et d'information (services, projets, partenaires...), tout en créant des sous-groupes de travail parallèles sur des projets concrets.

Tout cela est en bonne voie, même si quelques questions demeurent ouvertes, qui peuvent guider les prises de décisions et les orientations à donner aux différentes rencontres à venir :

- Comment générer la créativité et l'implication active des participants ?
- Comment passer à une vraie logique participative de coordination, co-construction, où chacun sera pleinement acteur ?
- Comment concrétiser des projets sans se surcharger de travail ?

Toutes ces questions restent à débattre avec les membres du projet de plateformes de concertation, et ce à tous les niveaux.

## **9. Bibliographie**

Dumoulin, P., Dumont, R., Bross, N., Masclet, G., *Travailler en réseau. Méthodes et pratiques en intervention sociale*. Dunod. Paris, 2006.

Fastrès, J., *Typologie du travail en réseau*. InterMag. 2009.

Gilles, J.L., Plunus, G., Polson, D., *Comment mobiliser les ressources des acteurs afin de favoriser une prise en charge plus rapide et plus adéquate des mineurs en situation d'absentéisme ou de décrochage scolaire ? Vers un référentiel commun. Proposition pré-opérationnelle de protocole d'intervention entre les intervenants des sphères sociale, scolaire et judiciaire*. OEJAJ-ULG, novembre 2008.

Héber-Suffrin, C., *Savoirs et réseaux. Se relier, apprendre, essayer*. Ed. Ovidia, 2010.

Le Boterf, G., *Travailler en réseau. Partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Ed. d'Organisation. Paris, 2004.

## Table des matières

<b>1. Objectifs et enjeux.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Evolution du projet.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Calendrier des rencontres.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Evolution globale du dispositif.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Accompagnement du DET-FUNDP.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Evaluation finale : la parole aux participants.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Spécificités des plateformes.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Analyse du dispositif.....</b>	<b>19</b>
<b>6.1. Freins.....</b>	<b>19</b>
<b>6.2. Conditions favorables.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Perspectives et propositions.....</b>	<b>31</b>
<b>8. Conclusion.....</b>	<b>36</b>
<b>9. Bibliographie.....</b>	<b>37</b>