



Les réseaux ayant pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques

Par Jacqueline Fastrès

Nous avons dans une précédente analyse présenté deux types de travail en réseau qui avaient pour centre de gravité les bénéficiaires et les prises en charges. Nous poursuivons ici avec un autre type d'axe central autour duquel des réseaux peuvent se former : la réflexion sur les pratiques et les problématiques. Ici aussi, deux cas de figures sont possibles : le réseau de coordination et le réseau de synergie.

Le réseau de coordination

Le réseau de coordination¹ se met en place lorsqu'on constate sur un territoire donné (une commune, un arrondissement, un « bassin »), soit une constellation de services, peu ou pas concertés, parfois concurrents et se livrant à de sourdes luttes de territoires, soit une dispersion de services, insuffisants en regard des besoins, avec des débordements de missions quasi inévitables pour répondre aux demandes. A un moment donné, le besoin se fait sentir de se parler, d'envisager les questions d'un point de vue plus global. La démarche peut être initiée par un service en particulier (par exemple une AMO dans le cadre d'une action communautaire), soit par une politique instituée (comme pour les CAAJ² ou les PCS³). Elle concerne des services de types différents, intervenant régulièrement autour de bénéficiaires potentiellement communs.

Le réseau de synergie

Variante du précédent, le réseau de synergie concerne des services de même type (des AMO, des services d'accompagnement pour personnes handicapées, etc.), qui ont les mêmes missions mais oeuvrent sur des territoires différents, avec des réalités différentes, et qui cherchent à briser l'isolement dont ils souffrent en mutualisant leurs réflexions sur les constats qu'ils font, les pratiques, les méthodologies, les formations, etc.

Points communs et différences

Point commun de nature : le projet-visée

Une notion importante pour catégoriser plus finement le réseau de coordination et le réseau de synergie est la différenciation entre projet-visée et projet programmatique⁴

- « Le projet-visée : intervient en premier lieu, c'est l'intention philosophique, politique ou économique qui guide les actions; la visée peut être indéfinie voire infinie. »
- « Le projet-programmatique : c'est la traduction opératoire de la visée. Pour traduire la visée en actions, il faut établir des programmes, des plans d'action. »⁵

1. Dans son analyse « *Quatre questions d'évaluation sur le travail en réseau* », les constats de Christophe Bartolomé sont particulièrement adaptés à ce type de réseau. Cfr http://www.intermag.be/images/pdf/analyse_reseau_2.pdf

2. Conseils d'Arrondissement de l'Aide à la Jeunesse

3. Plans de Cohésion Sociale

4. Les notions sont d'Ardoino et Berger, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris, ANDSHA-Matrice, 1989..

5. Evelyne Vanhée, « Evaluation et contrôle des pratiques institutionnelles », in Blairon, Fastrès, Servais, Vanhée, *L'institution recomposée*, Tome 2, *L'institution totale virtuelle*, Bruxelles, Luc Pire, 2001, p. 11 et sq.



Les réseaux ayant pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques

Les deux réseaux décrits se concentrent sur un projet-visée ; les partenaires se mettent ensemble autour de la table pour prendre à bras-le-corps des problèmes récurrents rencontrés par les uns et les autres, en intersection entre eux, afin d'en analyser les causes, de penser des solutions possibles ; ils impulsent des politiques, des recherches, des projets.

Ces projets, s'ils sont acceptés, seront ensuite pris en charge dans un autre cadre, celui du projet programmatique. Dans ce cas, on change de nouveau de centre de gravité pour le réseau, pour passer à l'action. Les règles de fonctionnement changent une fois encore, comme nous le verrons dans une analyse ultérieure.

Différence de type de services.

Dans le réseau de coordination, c'est l'**hétérogénéité** qui domine : on retrouve dans ces coordinations des services de première ligne, des services de seconde ligne, des mandants, de l'associatif local, etc. Au contraire, dans le réseau de synergie, l'**homogénéité** est au poste de commande : ce sont des services identiques qui se réunissent ; cette homogénéité de mission peut d'ailleurs masquer des différences importantes dans les pratiques.

Différence de territorialité

Le réseau de coordination est endogène, sa raison d'être est de veiller à une optimisation des interventions sur un territoire précis. Cette notion de territorialité est importante, car elle n'est pas sans impact sur le dessous des cartes : il y a des enjeux (de pouvoir, de visibilité, de préséance) pour les services à faire partie de ces coordinations, dont l'efficacité n'est pas toujours avérée, mais qui paraissent incontournables. Ces réseaux de coordination existent parfois « en escalier » : sur une commune, sur un arrondissement, sur une province..., et ces « coordinations de coordinations » mettent souvent en abyme les mêmes faiblesses de fonctionnement. Le réseau de synergie est exogène, son objectif n'est pas lié à un territoire, mais à une communauté de missions et de pratiques. Le risque est, dans ce cas, de se décoller trop du terrain et, partant, des bénéficiaires. L'équivalent des « coordinations de coordinations », dans cette catégorie, sont les sous-groupes génériques des fédérations.

Différence avec les réseaux ayant les bénéficiaires et les prises en charge comme centre de gravité

La place du bénéficiaire

Dans les réseaux à projet-visée, la place du bénéficiaire est beaucoup plus virtuelle que dans les réseaux centrés sur les prises en charge. Certes, c'est leur prise en compte qui est sous-jacente à la mobilisation du réseau, mais il est beaucoup plus question dans le réseau de coordination de prendre à bras-le-corps des problèmes plus globaux, chacun sous l'angle de ses missions propres, afin de réduire les incohérences, d'optimiser les interventions, de raccourcir des circuits, de détecter les manques, etc. Ce sont plus des problématiques qui seront au poste de commande que des personnes ou groupes de personnes. Il n'est alors nul besoin d'avoir l'implication concrète des bénéficiaires. En d'autres termes (en référence au schéma actantiel de Greimas), les bénéficiaires, dans les réseaux de soutien et d'aide, sont l'objet de la quête (le terme « objet » étant entendu ici dans le sens de « centre ») ; dans les réseaux de coordination et de synergie, ils sont soit les destinataires, soit les destinateurs, soit les deux.



Les réseaux ayant pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques

Le point de vue adopté

Pour le réseau de coordination, ce sont des problématiques locales qui seront abordées (mobilité, scolarité, accès aux droits minimum, parentalité, etc.). Ces problèmes sont, peu ou prou, rencontrés par tous les services, qui, chacun dans la mesure de ses possibilités, apportent leur contribution à la recherche d'une solution, mais la spécificité de l'intervention du réseau est justement de faire un « zoom arrière » pour mieux en appréhender les sinuosités.

Pour le réseau de synergie, même point de vue plus large, mais, dans ce cas, pointé sur la manière de mieux remplir les missions.

On pourrait dire dès lors, en adoptant le vocabulaire de l'analyse du récit, que les services qui ont les bénéficiaires comme centre de gravité sont tous homodiégétiques (ils ont tous un rôle précis dans la prise en charge des bénéficiaires impliqués, à l'instar du narrateur qui raconte sa propre histoire) ; dès lors, le point de vue du réseau qui les réunit est intradiégétique (il concerne la/les prise(s) en charge, le problème spécifique vécu qui concerne tous les services présents, et rien que cela), en focalisation interne (pas de dispersion, c'est le point de vue de l'ici et maintenant qui compte, la solution précise qui est cherchée).

Au contraire, dans les réseaux qui ont les pratiques comme centre de gravité, et spécifiquement le réseau de coordination, étant donné qu'il s'agit de travailler sur des problématiques et non sur des prises en charge, les services impliqués sont plus mélangés : certains sont homodiégétiques (le TEC sera directement aux prises avec les questions de mobilité, par exemple), mais beaucoup d'autres sont hétérodiégétiques (ils ne s'agit pas de régler des cas précis - même si on peut les avoir en tête en discutant - mais d'apporter une pierre à un édifice plus large ; dans le cas de la mobilité par exemple, une AMO aura des choses à exposer, même si elle n'est pas elle-même impliquée dans la question). Le réseau adopte alors un point de vue extradiégétique, en focalisation externe (il s'agit de trouver des solutions structurelles, solides et fiables, en dehors d'une action précise). C'est d'ailleurs bien parce que le réseau se revendique implicitement de ce point de vue que les services peuvent difficilement ne pas s'y associer : refuser de faire partie du réseau de coordination ou de synergie, c'est se montrer exagérément intra et homodiégétique, donc confiné et sans « vision », alors que l'ouverture est présentée comme incontournable.

Points faibles et zones à surveiller

Consensus mou ou conflits d'intérêts

Les limites des réseaux qui ont les pratiques et les problématiques comme centre de gravité sont également liées à la question du point de vue : à être trop extradiégétique (ce qui équivaut souvent à vouloir être trop consensuel), on dilue la démultiplication des forces qu'on recherche justement en s'unissant : on choisit des problématiques réputées communes, mais si vastes qu'on ne peut les appréhender que de manière générale. Au bout d'un certain nombre de réunions plus ou moins stériles, le réseau s'essouffle, ou se rabat sur un projet quelconque pour sauver la face, et la montagne accouche d'une souris. Autre cas de figure : le point de vue extradiégétique du réseau entre en conflit avec des intérêts homodiégétiques de l'un ou l'autre des services partenaires, et c'est le blocage ou l'implosion.

Mélange de genres : un cadre indispensable

Les mélanges de genre sont extrêmement fréquents entre le réseau d'aide et le réseau de coordination, notamment parce que ce sont souvent, au moins partiellement, les mêmes services qui font partie des deux types de réseaux : les points de vue homo et intradiégétiques liés à tel ou tel cas viennent allègrement court-circuiter les travaux hétéro et extradiégétiques, alors que le cadre n'est pas du tout adapté (question du secret professionnel auxquels tous les services du réseau de coordination ne sont pas nécessairement tenus, etc.).



Les réseaux ayant pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques

Même confusion entre le réseau d'aide et le réseau de partenariat, qui sera décrit dans une analyse ultérieure. Ce dernier est souvent le prolongement programmatique du projet-visée mené par un réseau de coordination. Or, les règles en sont différentes. Le projet-visée, est régulé par une évaluation, c'est-à-dire une réflexion collégiale sur le sens et les valeurs de ce qu'on fait, en vue de positionnements stratégiques. Tout le monde est sur pied d'égalité car possédant une expertise propre. Dans le projet-programmatique, on veut réaliser concrètement quelque chose ; dès lors, des normes de contrôle sont nécessaires : qui fait quoi, dans quels délais, qui vérifie, quels comptes sont-ils rendus à l'intérieur du réseau, qui est responsable, etc.

Ces deux volets [évaluation et contrôle]⁶ sont complémentaires et nécessitent un va-et-vient très bien balisé, idéalement contractualisé, car les abus de pouvoir, voire les manipulations, peuvent se loger dans l'absence de cadre. C'est la raison pour laquelle il est utile d'acter le passage d'un type de réseau à un autre, même si on reste avec les mêmes services.

Des exemples en AMO

Nous avons eu connaissance de deux AMO, impliquées fortement, dans une commune, dans la lutte contre certains abus communaux à l'égard des jeunes : couvre-feu dénoncé par leurs soins, tentatives de donner une place d'acteurs aux jeunes, mobilisation, appel à la presse, etc. Invitées par le pouvoir communal à siéger dans une commission de quartier d'un quartier dit « sensible », les AMO, dépourvues d'un cadre clair donné à cette action, se sont retrouvées quasi sommées par le bourgmestre de trouver elles-mêmes une solution à ce qu'elles dénonçaient. Croyant s'insérer dans un réseau de coordination, elles se sont de fait retrouvées dans un réseau de partenariat. Dès lors, elles se retrouvaient privées de toute capacité évaluative (ce qui aurait dû être l'objet du travail), et littéralement « mandatées » sur un chantier dont elles ne maîtrisaient pas les normes et dont l'échec leur serait imputé.

Autre piège possible : dans la question de l'évaluation en réseau de coordination, il ne faut pas oublier que les partenaires sont sur pied d'égalité en ce qui concerne l'apport qu'ils peuvent fournir, mais qu'ils n'ont pas pour autant les mêmes contraintes. Des incompatibilités peuvent se faire jour. Par exemple, dans les nouvelles pratiques de diagnostic social instaurées dans le cadre des PCS notamment, les AMO doivent pouvoir revendiquer de ne s'y inscrire que dans le strict cadre qui est le leur, à savoir la traduction du recueil de constats individuels ; le diagnostic, pour les AMO, ne peut porter que sur les mécanismes qui empêchent les jeunes et les familles d'être acteurs, et non sur des facteurs de risque, par exemple. Or, ce qu'on leur demande dépasse souvent ce qu'elles sont habilitées à faire. Participer à un réseau de coordination signifie plus que jamais ne pas tirer un trait sur son cadre propre, mais la tendance est souvent de pointer du doigt ceux qui résistent à juste titre à cette dérive.

6. Pour plus de renseignements sur les deux notions, voir notamment Evelyne Vanhée, *Op. cit.* p. 111 et sq., ainsi que Jean Blairon, « Quelle politique d'évaluation dans les associations », http://www.intermag.be/images/pdf/eval_association.pdf