

Quatre questions d'évaluation sur le travail en réseau

Par Christophe Bartholomé

Dans la présente analyse, nous souhaitons revenir sur ce que nous appelons communément "le travail en réseau". L'expression du travail en réseau désigne généralement des pratiques où les services et les professionnels oeuvrent ensemble et de manière interdépendante afin de répondre à une situation ou un problème social complexe.

Le réseau de professionnels est généralement envisagé comme un système d'acteurs qui coopèrent :

- sur base d'un intérêt commun pour un problème ou une situation problématique
- sur base d'un échange volontaire entre membres considérés comme égaux et autonomes
- provenant d'horizons, de secteurs et de champs différents
- dans une structure floue et flexible qui consacre toujours l'idée d'un ensemble de professionnels autonomes, occupant des positions égalitaires, dans une approche horizontale.

Nous retiendrons tout particulièrement les notions de système et de coopération. Le travail en réseau, dans l'idéal, désigne l'instauration de **systèmes équitables de coopération entre des professionnels de différents champs et de différentes entités**, créant dès lors des interdépendances interinstitutionnelles et interindividuelles¹. Ces systèmes équitables de coopération sont censés surmonter

les différentes logiques institutionnelles, organisationnelles ou professionnelles des différents acteurs concernés pour permettre la mise en place d'une action commune autour d'un projet (une situation à gérer, une problématique à traiter, une dynamique sociale à créer, etc.).

Pour que le travail en réseau débouche sur la mise en place d'un système de coopération véritable et qu'il apporte une plus-value au niveau social et pour les personnes aidées/soutenues, il nous semble que l'on peut identifier au moins quatre grandes questions sur lesquelles il est utile de s'interroger et de mener un travail d'évaluation régulier². Travailler en réseau peut apparaître comme un aspect évident du travail social. Mais on peut constater que dans les faits, il peut très vite s'avérer une activité difficile à maîtriser.

Question 1 : Une traduction réussie et une articulation concertée des différentes approches

L'établissement d'un constat partagé de l'existence d'une situation problématique à traiter, la volonté commune d'entreprendre une action et de se mobiliser collectivement ne sont pas toujours des conditions suffisantes pour que le réseau prenne forme et surtout, fonctionne avec succès. Pour qu'il y ait un engagement dans ce travail de coopération, il est généralement admis qu'il faut une certaine convergence des points de vue entre les différents partenaires sur le problème ou la situation à traiter.



Mais cette convergence des points de vue ne va pas d'elle-même, car on se trouve souvent face à des professionnels ayant des cultures professionnelles, des logiques institutionnelles et organisationnelles différentes et dès lors, autant de perceptions différentes du problème à traiter et des solutions à mettre en oeuvre. Dans ces conditions, développer une définition commune du problème n'est pas chose évidente. Cette entreprise pourrait même apparaître illusoire aux yeux de certains quand on conçoit que des professionnels issus de champs différents ont généralement un langage et des modes de raisonnements particuliers, liés à des références culturelles et disciplinaires spécifiques³.

Il apparaît donc essentiel de fournir un travail de traduction du problème entre les différents membres du réseau. En d'autres termes, il faut donner la possibilité à **tous les membres du réseau de formuler et d'exprimer leur vision du problème, ses enjeux et les modes de résolution que l'on préconise**. Il faut oser débattre et échanger sur les différences de perception et d'explication du problème à traiter. Ces différences de perception doivent être explicitées en regard de la position de chaque membre, de son appartenance institutionnelle, de ses missions, de ses moyens, de son rôle. Il s'agit bien de traduction⁴, c'est-à-dire de porter à la compréhension de chacun l'ensemble de l'argumentation développée par chaque membre (sa définition et son explication de la situation, ses missions en regard de celle-ci, ses enjeux, ses difficultés, ses contraintes, son rôle, etc.). Il ne s'agit pas simplement de faire part de ses différences mais bien de garantir une compréhension réelle de l'argumentaire de chacun.

Le réseau constitué ne doit jamais omettre ce travail d'explicitation et de traduction des divergences de point de vue quant au problème à traiter. L'objectif de la traduction sera de proposer une articulation de ces différents points de vue (être au clair sur ce que nous partageons et sur ce qui nous différencie dans l'approche de la situation à traiter). Cette traduction et ensuite cette articulation des points de vue doivent permettre par la suite de mieux appréhender comment chacun peut intervenir, en vertu de ses missions et de sa définition du problème. Une action commune ne peut émerger que sur base d'un travail d'articulation clair et précis des rôles, des apports et des positions des uns et des autres.

Ce travail de traduction et d'articulation est parfois ignoré par manque de temps. Il apparaît souvent comme une étape peu importante dont on peut assez facilement se passer. Dans ces conditions, le risque généralement encouru lors de la mise en place d'un système de coopération quel qu'il soit (qu'on le nomme "coordination", "partenariat", "réseau", etc.) consiste soit à ignorer ce travail de traduction, soit à adopter une définition du problème la plus large et abstraite possible, soit à construire un réseau entre acteurs dont la définition du problème est très proche.

Ignorer le travail de traduction

Dans le premier cas de figure, il est tentant d'ignorer la présence de ces différences d'interprétation de la situation, considérant que les membres autour de la table ont une vision suffisamment proche du problème ou de la situation à traiter. Expliquer sa vision et sa position par rapport à la problématique semble inutile.



Mais avec le temps, le réseau peut très vite rencontrer des problèmes, finissant par se désunir, après de multiples discussions sur ce qui est à faire, sur ce que chacun doit faire, sur ce que l'on cherche ou non à mettre en oeuvre. En filigrane, ce seront toujours la définition du problème et des moyens à mettre en oeuvre qui seront requestionnés sans cesse. On peine à distinguer une ligne de conduite claire, les objectifs semblent constamment renégociés à chaque rencontre, face à chaque nouvelle situation rencontrée. Les membres du réseau ont le sentiment de devoir constamment rappeler leur position, réaffirmer leurs spécificités et leur mission. Très souvent, les professionnels engagés dans ce réseau auront l'impression d'en revenir toujours aux mêmes questions et aux mêmes discussions, perdant un temps et une énergie considérables.

Une définition large et abstraite

Dans le deuxième cas de figure, on observe que les membres du réseau veillent à adopter une définition commune et surtout évitent toute confrontation de points de vue, en adoptant une vision consensuelle du problème à traiter, ce qui revient généralement à adopter une définition tellement large et abstraite qu'elle en perd tout sens et ne donne plus aucun repère pour l'action. On constate ainsi souvent un manque flagrant d'actions concrètes ou la mise en place d'initiatives concurrentes au sein du même réseau.

Un réseau entre "nous"

Dans le troisième cas de figure, les professionnels peuvent privilégier la coopération des seuls professionnels (ou institutions) partageant la même définition spécifique du problème envisagé, ce qui revient à

abandonner toute idée de coopération avec l'ensemble des acteurs concernés par le problème envisagé. On peut constater ainsi que certains acteurs, qui théoriquement (sur base de leurs missions, de leurs compétences et de leur champ d'action), apparaissent incontournables dans une réflexion sur un problème social particulier, ne seront pas sollicités. Le réseau fait donc le choix délibéré de se priver des ressources et de l'expertise d'un acteur. Cette situation peut aussi entraîner des effets de concurrence entre réseaux de professionnels, des efforts d'auto-justification et d'auto-légitimation importants qui coûtent beaucoup en énergie aux membres du réseau. Si le fait de travailler avec des partenaires ayant une conception similaire de la problématique et du travail à mener, permet souvent dans un premier temps un gain en terme d'efficacité, il peut s'avérer moins rentable sur le long terme pour les professionnels, mais aussi pour les personnes suivies et aidées.

Question 2 : Tout système d'interactions comporte des rapports de force et de pouvoir

Nous l'avons déjà précisé plus haut, le travail en réseau se fonde souvent sur la représentation commune d'un ensemble de partenaires autonomes placés sur un même pied d'égalité. Or, dans la réalité, il faut bien admettre que tous les membres du réseau ne sont pas sur le même pied d'égalité. Comme le souligne très justement Luc Van Campenhout, "ceux qui étudient le travail en réseau dans plusieurs domaines différents observent cette constante: quand un acteur réclame davantage d'autonomie pour son travail, c'est généralement qu'il est en position de faiblesse dans le réseau et placé sur la



*défensive*⁵”. On ne peut donc ignorer que certains acteurs bénéficient d’un pouvoir symbolique, d’un carnet d’adresses, de moyens financiers et humains, d’un accès privilégié à certaines informations et certaines populations, qui sont autant d’atouts exploitables lors de négociations. Il est donc important de garder à l’esprit que le réseau constitué, en tant que système d’acteurs, n’est pas dénué de rapports de pouvoir, ou pour être plus précis, de rapports d’influence⁶. On peut ainsi mettre en évidence des stratégies diverses de la part de certains acteurs pour tenter de déterminer davantage les actions des autres acteurs qui coopèrent (rétention d’information, maîtrise des relations avec d’autres partenaires, etc.) et sauvegarder une position de force.

Cependant, les atouts intrinsèques des différents acteurs ne sont pas suffisants pour rendre compte des phénomènes de pouvoir dans les diverses formes de réseau. Il faut encore que les acteurs puissent s’en saisir et les mobiliser à bon escient. Il n’est donc pas prescrit d’avance que l’acteur ayant le plus de moyens (financiers, humains) et le pouvoir symbolique le plus important, sera au final l’acteur qui dominera le jeu dans le réseau envisagé. Car le réseau fournit également (de part sa structure, sa composition et surtout ses finalités) des positions privilégiées, ou du moins des atouts pour qu’un acteur jugé comme bénéficiant de moins de ressources puisse lui aussi mobiliser d’autres acteurs, des informations, etc. En d’autres termes, la manière dont est constitué le réseau, la structure qu’il se donne, la composition de ses membres et les finalités qu’il poursuit font en sorte que le réseau n’est pas neutre. La question de l’opportunité pour un

service de s’inscrire ou non dans un réseau n’est donc pas anecdotique tout comme la question de savoir s’il doit s’y maintenir.

Prenons un exemple concret. Dans le cadre d’ateliers de concertation⁷ réalisés autour de la problématique de l’information et de l’orientation des personnes handicapées et de leur famille vers les services spécialisés, une des pistes de travail privilégiées concernait l’amélioration du travail en réseau entre les différents acteurs professionnels concernés par cette problématique. Dans ce cadre, en regard de la problématique évoquée, de la composition du réseau, de ses finalités, les centres hospitaliers et notamment certains services médicaux (néo-natalogie, neurologie, réadaptation, etc.) occupent *de facto* une position privilégiée. Ils ont un accès privilégié aux populations concernées (ils sont souvent ceux qui posent le premier diagnostic du handicap et en font l’annonce aux personnes et aux familles), ils bénéficient d’un pouvoir symbolique fort auprès des familles et d’une maîtrise des informations sur la personne (dossier médical, etc.). Autant d’atouts qui placent ces centres hospitaliers en position de force, face aux professionnels spécialisés du secteur du handicap, surtout si le réseau est envisagé prioritairement dans la perspective d’un circuit d’interventions et d’informations, où les services hospitaliers sont à la source. On constate d’ailleurs qu’actuellement dans les faits, les services hospitaliers se donnent une marge de manœuvre importante, dans l’orientation des personnes vers les structures spécialisées. Ils ont les atouts en main et ont la possibilité de les mobiliser. La construction d’un réseau avec des services spécialisés du secteur du handicap



évoquée ne viendrait sans doute que renforcer leur position dominante. Pour cet exemple, la mise en place d'un travail en réseau avec les services médicaux hospitaliers n'apparaît pas nécessairement judicieux. Par ailleurs, la démarche entreprise (ateliers de concertation) n'a trouvé que peu d'échos auprès des services médicaux hospitaliers.

Mais un autre type de réseau, où la composition et la structure sont quelque peu différentes, englobant les services sociaux des centres hospitaliers, les services spécialisés du handicap et les services sociaux des mutuelles peut être plus porteur. En effet, ces services sociaux des hôpitaux sont eux en recherche de solutions dans leur gestion des "sorties", dans la recherche de relais vers l'extérieur, et sont également demandeurs de retours/ de feedbacks sur leurs orientations des personnes et d'informations sur les différentes possibilités d'aide aux personnes. Dès lors, les finalités du réseau telles qu'envisagées (information et orientation des personnes handicapées, sécurisation des transitions entre les différentes prises en charge) apparaissent beaucoup plus en adéquation avec leurs préoccupations. Il est donc beaucoup plus avantageux pour les professionnels du secteur du handicap de développer un travail de réseau avec les services sociaux des hôpitaux.

Cet exemple montre donc que la composition d'un réseau peut influencer de manière décisive la rencontre ou non des finalités que s'assigne ce réseau. Si on en revient à des considérations d'ordre plus général, il est essentiel pour le service concerné de se questionner sur la position qu'il occupe(ra) au sein du réseau constitué. Occupe(ra)-t-il une position de

faiblesse? Quelle est la pertinence de rester dans un réseau dont les finalités sont éloignées de ses priorités? La dynamique de réseau créée permet-elle au service de jouer son rôle ou au contraire, le contraint-elle à des aménagements dans son rôle et ses missions? De même quand, il s'agit de développer des pratiques de réseau, il est essentiel de s'interroger sur les atouts des partenaires éventuels, leurs logiques et leurs enjeux, ainsi que sur les finalités du réseau que l'on veut mettre en place. Une nouvelle fois, l'explicitation des différentes visions de la problématique (l'étape de la traduction) permettra d'identifier assez rapidement si l'action et l'implication de certains acteurs dans le réseau seront profitables ou non à la réalisation des finalités du réseau que l'on veut constituer.

Question 3: La pertinence du réseau et de sa sollicitation

Le réseau ne trouve sa raison d'être que dans la possibilité de réponse qu'il propose et dans la pertinence de celle-ci en regard de la situation ou du problème posé. Mais on constate que les réseaux mis en place sont parfois décriés et contestés dans leur légitimité, sur base de ce critère de pertinence. Les critiques portent généralement sur trois formes contestables que peuvent prendre les pratiques en réseaux.

Le réseau de professionnels peut prendre la forme d'un **système stable** dont on observe une certaine systématisation dans sa mobilisation: face à une situation ou une problématique, ce sont les mêmes partenaires qui sont mobilisés de manière quasi systématique sans plus prendre de recul par rapport à la pertinence de cette réponse, sans s'interroger



suffisamment sur l'identité des acteurs à solliciter en raison de leurs missions, de leurs compétences et de leur adéquation à la situation. Cette mobilisation quasi systématique est justifiée par des arguments tels que l'efficacité, la vitesse de réaction, l'assurance d'un travail de qualité, etc. Mais un questionnement sur l'identité des professionnels et des institutions sollicitées en regard du problème posé, fait parfois apparaître un oubli involontaire d'acteurs pourtant incontournables, de part leur expertise, leurs missions, etc. Cette interrogation sur les missions de l'institution concernée, fait ainsi parfois apparaître que le service partenaire en vient à dévier quelque peu de ses missions pour répondre à la sollicitation de ses partenaires du réseau (c'est l'exemple classique du service qui choisit de répondre à une sollicitation d'un de ses partenaires pour suivre une situation, même si celle-ci ne rentre pas vraiment dans ses missions). Dans cette optique, le réseau met parfois involontairement sous pression le service dans son questionnement quant à l'opportunité de son intervention.

Le travail en réseau peut prendre la forme d'un **circuit d'interventions** où l'on fait circuler la situation problématique. Aucun des acteurs du réseau constitué ne peut donner de réponse véritablement appropriée à la personne, lui permettant de trouver une solution définitive satisfaisante. Le travail en réseau permet de faire passer la personne d'une solution temporaire à une autre, avec des retours et des phénomènes de va-et-vient. Ces circuits d'intervention se créent notamment pour des populations que l'on identifie comme aux frontières de différents champs (santé mentale et handicap, santé mentale et

monde judiciaire, etc.) ou qui apparaissent comme des cas lourds. L'avantage de ces circuits d'intervention, est finalement de faire reposer l'effort de prise en charge, sur les épaules d'une multitude d'acteurs, pour des séquences temporelles courtes, ce qui permet à tout le monde de tenir. Mais cette façon de procéder peut être lue différemment : il s'agit de faire tourner les personnes dans une sorte de carroussel de l'intervention sociale, sans qu'une véritable solution ne soit à un moment apportée. La logique de réseau permet ainsi un phénomène de délestage, certains acteurs en arrivant à se décharger sur d'autres intervenants partenaires des populations qu'ils ne peuvent plus gérer seuls ou pour lesquelles une solution ne peut être trouvée. A un niveau plus macro, ces circuits d'intervention permettent également de faire circuler le problème sans jamais interpellier les pouvoirs publics quant à la mise en place d'une solution véritablement adaptée et pertinente.

Le travail en réseau peut prendre également une troisième forme, à savoir **la mise en place de solutions bricolées, à moindre coût**. Le travail social a toujours reposé sur une dynamique d'innovation et de créativité de ses professionnels, qui parfois s'apparente à un art du bricolage. Ce caractère "bricoleur du social" peut être légitimement revendiqué par les professionnels du social, car il renvoie à la part nécessaire d'expérimentation, d'ouverture et de créativité nécessaire dans toute action sociale. Le travail en réseau n'échappe pas à ce mouvement. Les professionnels du social sont parfois amenés, devant la lourdeur des situations, ou devant le manque de solutions appropriées, à bricoler des solu-



tions afin de faire reposer sur un ensemble de partenaires, l'effort de prise en charge de la personne. Des solutions sont ainsi construites, bricolées. Mais dans quelles mesures ces solutions bricolées, perçues comme des solutions alternatives et transitoires, ne deviennent-elles pas la solution quasi définitive, et ce, aux dépens des personnes aidées ?

La mise en place de telles solutions bricolées, permettent généralement aux personnes concernées de tenir le coup (aussi bien les professionnels concernés que les personnes soutenues/aidées) mais elles n'apparaissent pas toujours comme des solutions souhaitables sur le long terme. Se pose alors une question cruciale: **ces solutions bricolées ne contribuent-elles pas à rendre invisible le problème posé?** Ne favorisent-elles pas un certain *statu quo*, permettant ainsi aux pouvoirs publics de ne pas bouger, de ne pas prendre la solution qui serait la plus adéquate mais sans doute la plus couteuse? La pratique en réseau a cet avantage : dans un contexte de raréfaction des moyens, elle permet de développer des solutions contextualisées, spécifiques et provisoires. Mais cet avantage peut parfois devenir l'ennemi du bien. Il ne faut pas négliger le fait que la pratique en réseau est parfois perçue par les pouvoirs politiques et publiques, comme la solution pour faire plus avec moins de moyens. Il existe également une forme de pensée informelle selon laquelle, le réseau en raison de sa nature intrinsèque, contribue quasi systématiquement à produire une plus-value, selon une formule chimique proche du principe "*le tout est supérieur à la somme des parties*".

Pour les professionnels du social, se posent également d'autres questions com-

me celles de la possible reproduction de ce type de solutions : la solution est possible pour un petit nombre, ou pour un cas spécifique grâce à des arrangements particuliers mais la solution trouvée n'est pas structurellement reproductible pour un nombre de situations plus conséquent. Une autre question portera dès lors sur la complémentarité de telles solutions avec des mesures plus structurelles.

Un exemple concret est sans doute plus parlant. Dans le cadre d'une recherche menée dans le secteur du handicap sur Bruxelles-Capitale⁸, nous réfléchissons aux possibilités de mise en place de pratiques en réseau, pour soutenir les familles de personnes lourdement handicapées, associant des services de soins et d'aide à domicile, des services de gardes à domicile, des services spécialisés dans le handicap et les services sociaux des mutuelles. Des solutions peuvent être développées grâce à des collaborations entre des professionnels et des services d'horizons différents, tout en respectant le cadre de leurs missions, leur rôle et leurs logiques professionnelles. La dynamique engagée entre les différents partenaires est positive. Cependant, un questionnement constant doit être maintenu de notre part concernant le développement de cette dynamique de partenariats :

- les solutions développées par ces pratiques de réseau sont-elles des solutions largement reproductibles ou sont-elles ponctuelles et ne pouvant s'appliquer qu'à un nombre limité de situations?
- les solutions développées correspondent-elles à un idéal de prise en charge ou sont-elles clairement envisagées comme des solutions temporaires et provisoires ?



- comment garantir que de telles initiatives ne viendront pas déforer une revendication majeure pour ces populations lourdement handicapées, à savoir l'ouverture de places supplémentaires en centre de jour et d'hébergement sur Bruxelles-Capitale⁹ ?

Ces questionnements sont essentiels si l'on ne veut pas que cette pratique en réseau produise des effets contre-productifs, à savoir la mise en place d'une gestion par le réseau d'un problème crucial sur Bruxelles-Capitale, celui du manque de places en institutions spécialisées pour personnes handicapées, notamment adultes.

Question 4 : La place de la personne concernée

La quatrième question est sans doute la plus fondamentale. Elle porte sur la place dévolue aux personnes concernées au premier plan par ces pratiques en réseau : les personnes entourées, suivies aidées ou soutenues. Cette quatrième question traverse les trois questions précédentes et permet de les éclairer également d'un regard particulier.

Les pratiques en réseaux sont en elles-mêmes des pratiques d'intervention sociale, et de ce fait ne peuvent se contenter de fonctionner telles que des modalités d'action portant sur un objet. Il est bien question de pratiques sociales qui concernent un sujet, qui a comme les professionnels, un avis et une perception spécifique sur la situation qu'il vit, sur les causes et sur les moyens à mettre oeuvre pour y répondre, etc. Il est donc essentiel que **le travail de traduction concerne également la personne soutenue/aidée par le réseau de professionnels**. Dans le travail de rencontre des différentes argu-

mentations, celle de la personne concernée doit également être entendue et prise en compte, sur un même pied d'égalité que toutes les autres positions exprimées. Dans cette perspective, aucun professionnel ne peut être désigné (ou s'auto-désigner) comme le porte-parole de la personne, puisqu'il est porteur de "sa" traduction de la situation, au même titre que tous les autres professionnels. Donner la parole à la personne, pour qu'elle puisse donner sa vision, préciser ses attentes, définir ses engagements et ses limites est une étape importante, qui peut influencer la structuration et la dynamique du réseau de professionnels constitués.

La question de la pertinence du réseau nécessite également la participation effective des personnes concernées au premier plan : les bénéficiaires de ce travail en réseau. Une écoute attentive des personnes et de leurs proches permet de prendre du recul par rapport à ces systèmes stables de collaboration, ces mises en place de circuits et ces solutions proposées. Ainsi on peut constater que des bénéficiaires en viennent à se plaindre d'un manque de liberté par rapport aux intervenants qui se coordonnent, d'un échange d'informations entre professionnels qui les choquent et les violentent.

Les bénéficiaires en viennent à refuser certaines aides proposées (face à une sorte d'offre package de services et de prestations) et vont solliciter par eux-mêmes d'autres acteurs professionnels. De même, concernant les circuits d'intervention qui se créent, Yves Cartuyvels¹⁰ soulignent l'absence de la prise en compte de la parole de la personne et d'un effort de compréhension de sa trajectoire personnelle. En effet, leur prise en compte remettrait



fondamentalement en question cette stratégie de la circulation des cas problématiques. Enfin, concernant les solutions bricolées, l'écoute des bénéficiaires permet également de proposer un regard critique et une prise de recul quant aux solutions trouvées.

Il est donc impératif de définir une place réelle pour les personnes concernées dans le processus d'élaboration et dans le processus d'évaluation du système de coopération mis en place entre les acteurs professionnels. Cela ne signifie pas que la personne suivie doit toujours être présente dans les réunions de coordination ou dans la construction de partenariat, mais bien de s'assurer que son point de vue est bien pris en compte dans la pratique en réseau mise en place. Cela veut dire concrètement qu'à certains moments clés, la personne a donné sa vision et ses attentes sur la solution trouvée, sur le système de coopération mis en place et sur certains de ses effets.

Conclusion

Le travail en réseau, comme toute pratique d'intervention sociale, n'est pas dénué de pièges et d'effets contre-productifs. A travers cette analyse, nous ne voulions pas faire le procès du travail en réseau mais bien rappeler qu'en tant que pratique sociale, il est soumis à certains passages obligés:

- l'explicitation des représentations et des enjeux de chacun des acteurs;
- l'évaluation de la position dans le réseau et la prise en compte des relations de pouvoir ;
- l'évaluation de la pertinence du réseau, de sa sollicitation et des effets induits ;

- la place dévolue formellement aux personnes suivies dans le système de coopération mis en place et dans son évaluation.

Notes

- 1 EBERSOLD S., Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations: Du désavantage à la participation sociale, in *Handicap – Revue des sciences humaines et sociales*, CTNERHI, n°94-95, pp.149-164.
- 2 Par travail d'évaluation régulier, nous n'entendons pas un travail d'évaluation constant mais bien un travail d'évaluation envisagé lors de temps d'arrêt consacrés à cet exercice, permettant de faire le bilan, de réfléchir au sens des actions et des initiatives prises.
- 3 CARTUYVELS Y., *Gestion des risques et intervention en réseau: les principes d'une nouvelle gouvernance?* In BRANDON I., CARTUYVELS Y., *Judiciaire et thérapeutique: quelles articulations ?*, 2004, Bruxelles, Editions La Charte, pp. 5-20
- 4 Nous n'adoptons pas ici une approche de la traduction telle que développée par Callon et Latour, dont les lecteurs réguliers de Intermag sont familiers.
- 5 VAN CAMPENHOUDT L., *Le Pouvoir dans le travail en réseau*, in BRANDON I., CARTUYVELS Y., *Judiciaire et thérapeutique: quelles articulations ?*, Bruxelles, Editions La Charte, 2004, p. 40.
- 6 FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.



- 7 Observatoire de l'accueil et de l'accompagnement de la personne handicapées (Cocof), Synthèse des Ateliers de concertation : L'information et l'orientation des personnes handicapées et de leurs proches, juin 2008.
- 8 Recherche-action : *Evaluation et développement de réponses aux besoins des personnes polyhandicapées et de leur famille par les services généralistes de l'aide et des soins à domicile sur Bruxelles-Capitale*, recherche menée par RTA asbl pour le compte de l'association AP3, avec le soutien de CAP 48 et de la Ministre Huytebroeck, 2007-2008.
- 9 Ou pire encore, que ces solutions développées ne viennent se substituer à la solution structurelle qui est réellement nécessaire: la création de nouvelles places en centres de jour et centres d'hébergement !
- 10 CARTUYVELS Y., *Gestion des risques et intervention en réseau: les principes d'une nouvelle gouvernance?* In BRANDON I., CARTUYVELS Y., *Judiciaire et thérapeutique: quelles articulations ?*, 2004, Bruxelles, Editions La Chartre, pp. 5-20