

CONSTRUIRE ET FAIRE VIVRE UN RESEAU ?

Véra RIBAULT

Léonie HOSCARRIAGUE

11 février 2005 Mont-de Marsan

INTRODUCTION A LA CONFERENCE- DEBAT

Hervé CASTELLI, Pays et Quartiers d'Aquitaine :

Cette conférence, organisée en collaboration avec la CPAU Aquitaine, s'inscrit dans un cycle, dont je vais présenter très rapidement les objectifs.

Pays et Quartiers d'Aquitaine est une structure créée par l'Etat, le conseil général et quatre partenaires universitaires aquitains avec l'objectif assez général d'accompagner les acteurs du développement territorial dans leur quotidien. Donc très concrètement nous organisons des rencontres qui prennent différentes formes, de la journée régionale d'information au cycle conférence-débat.

Nous faisons aussi des appuis individualisés sur mesure. Nous accompagnons sur un plan méthodologique certains sites, certains porteurs de projets.

Nous avons également un centre de documentation pour essayer de constituer une mémoire aquitaine sur l'actualité et les projets de développement territorial, un site Internet dont vous avez les coordonnées sur les différents documents déposés à l'entrée ; ce site est alimenté quotidiennement. Le principal intérêt est qu'il y a plusieurs fiches d'expérience, qui sont des fiches A4 recto verso dans différents

domaines qui permettent d'avoir des contacts, des enseignements méthodologiques et le cas échéant de mettre en réseau différents acteurs.

Enfin, nous avons aussi une actualité de publication avec un trimestriel qui s'appelle « Horizons Aquitains » qui essaye d'écrire noir sur blanc ce qui se dit dans nos différents groupes de travail et également un mensuel avec des ambitions beaucoup plus modestes mais ô combien utiles pour la mise en réseau des acteurs puisque c'est un A4 qui paraît chaque mois avec un certain nombre d'informations pratico-pratiques sur les acteurs du développement.

Ce cycle conférence / débat a un aspect particulier pour nous au sens où il correspond fortement à nos missions qui sont avant tout d'essayer de consolider le dialogue entre acteurs et chercheurs et également de rapprocher les acteurs du développement rural, périurbain et urbain. C'est la quatrième conférence, on a parlé de l'évolution du périurbain avec Marie-Christine Jaillet, on a parlé de la relation espace – sécurité avec Sébastien Roché, de la gestion du foncier donc du conflit d'usage entre terres agricoles et terres urbaines avec Joseph Comby ; donc aujourd'hui on attaque des choses d'arrière plan mais déterminantes à travers la mise en réseau des acteurs pour toutes les politiques partenariales publiques.

La dernière conférence se situera le 15 avril prochain à Pau, où on conclut ce cycle par une journée sur les effets de la décentralisation qu'on regardera avec des universitaires aquitains sous l'angle de l'évolution des finances locales, de l'intercommunalité, de la démocratie locale et pour finir de perspectives européennes. J'essaye de retomber sur mes pattes en disant que le public qu'on retrouve à chaque fois dans ce cycle, est complètement mélangé, mixé entre urbains, périurbains et ruraux, consultants, associations, collectivités locales et cela illustre assez bien ce qu'on essaye de faire.

Je termine en remerciant le contrat de ville de l'agglomération montoise et plus particulièrement Marilyne Pérone et Dominique Morincôme qui ont vraiment facilité l'organisation de cette conférence, je remercie également nos deux invités et notamment Mme Ribault qui glisse cette conférence entre deux temps de travail.

Merci et bonne conférence.

Dominique MORINCOME, coordinateur du réseau *Souffrance psychosociale et précarité* de l'agglomération montoise :

Je retiens de cette présentation un mot clé qui me paraît intéressant « consolider le dialogue » qui pourra nous servir en filigrane. Ceci dit, je souhaiterais également remercier la directrice du centre hospitalier de Mont-de-Marsan qui a mis à disposition les moyens et les locaux que vous avez.

L'auditoire est peut-être un peu clairsemé mais dès maintenant je vous baptise ambassadeurs de ce que nous allons échanger aujourd'hui, afin que les choses puissent se répercuter. Donc je vous propose que l'on commence tout de suite.

La première des choses qui intéressent nos intervenants est que je puisse faire avec vous **le lien du travail qui a été mené par le réseau**, en tout cas par le groupe de travail « souffrance psycho-sociale et précarité » qui travaille depuis un certain nombre d'années. En voici les grandes lignes, les grands points forts :

- En 2000, un constat montois sur la souffrance psycho-sociale.
- En 2003, il y a eu une conférence de l'auteur Jean Furtos de Lyon sur la clinique et la souffrance psycho-sociale, un des objectifs était de sensibiliser les acteurs locaux et d'aller vers une définition. Il a été donné une clinique à la souffrance psycho-sociale en dix points, le constat de la difficulté liée à la prise en charge isolée de personnes qui semblaient dans une forme de souffrance qu'on appelait psycho-sociale parce qu'ils s'éloignent des dispositifs ou ne les atteignaient pas, ou parce qu'ils disparaissaient progressivement, physiquement c'est-à-dire par un décès ou par une perte de contact. Donc là, on a eu une première synthèse pour donner une clinique, donner les éléments pour essayer d'objectiver les choses.
- Le 7 décembre 2004, a eu lieu la conférence « secrets professionnels ». Le secret partagé dans l'idée que si on veut travailler en réseau il faut partager certaines informations. Nous avons eu des juristes, des intervenants des différents champs médicaux et sociaux pour répondre aux

questionnements déontologiques avec bien sûr un bémol, il y a eu une certaine insatisfaction de l'absence indirecte de travailleurs du social. Mais aujourd'hui nous avons madame Hauscarriague qui a bien voulu apporter sa pierre à ce travail pour compléter et faire le lien avec cette journée.

- Aujourd'hui nous nous posons la question suivante : comment construire et faire vivre un réseau, de l'initiation à la pérennisation ?

Madame Ribault est à votre disposition pour échanger après cette présentation et bien sûr pour présenter l'approche méthodologique.

Voilà le programme de la matinée dans ses grandes lignes :

Au départ, qu'est-ce qu'un réseau ? Un réseau, pourquoi ? Initier et faire vivre un réseau, il y a des étapes à respecter, des conditions de mise en réseau adéquates, parce qu'un réseau ce n'est pas un réseau pour un réseau. Il y a quand même un environnement, des partenaires, le travail en réseau avec ses points forts et ses points faibles, les attentes des uns et les espérances des autres.

Ensuite nous verrons la partie pratique avec un échange sur les expériences qui seront menées par les deux intervenantes mais aussi par chacun d'entre vous si le cas se présente.

LES GRANDES LIGNES DE LA CONFERENCE « SECRETS PROFESSIONNEL »

Je vais essayer de vous donner les grandes lignes de la conférence du 7 décembre pour qu'on puisse partir sur des choses qui ont été posées.

Dans le groupe de travail, les professionnels présents se posaient la question « *j'ai appris à ne pas dire, j'ai appris toute la valeur, toute l'importance des mots que l'on me confie, toute la force que ces mots, qu'en est-il maintenant et comment puis-je dire ou ne pas dire ?* ».

C'est un des éléments essentiel du sanitaire comme du social. Les uns et les autres ont appris dans leur formation à ne pas dire tout l'intérêt de cette parole qui est reçue, mais qu'en faire ?

Surtout dans un travail en réseau, on se pose la question de l'entre-deux : c'est là où nous n'allons pas, là où nous n'avons pas appris à aller, là où nous ne savons pas quoi faire, mais comment faire ensemble ? Il faut donc partager les informations. Je ne suis pas un professionnel, ni du judiciaire, ni du droit. J'ai essayé avec des membres du groupe de travail de donner les grandes lignes. Vous me pardonnerez si je suis incomplet. En tout cas j'essaierai d'être relativement précis. C'est un équilibre dont j'ai accepté le propos.

> **Le savoir protéger**

Le premier secret professionnel c'est le **savoir protéger**. Vous le trouverez sur l'article 126-13 du code pénal. Effectivement savoir protéger pour protéger la parole afin que cette parole puisse se dire, que la personne puisse parler en confiance à un professionnel. Elle concerne tout ce qui est entendu, vu et compris. C'était une question notamment des intervenants sur le secret missionnel. Qu'est-ce que le secret missionnel ? Dans le cadre de mission d'un professionnel du sanitaire et du social, ça peut-être un chauffeur, une secrétaire, et dans secrétaire il y a le mot secret, mais ceci dit qui vont voir, entendre et comprendre des choses qui ne sont pas dans le cadre de leur profession mais qui sont dans le cadre de la mission. Le secret est opposable absolu mais il peut être dévoilé. C'est le deuxième point du secret professionnel. La personne peut délier le secret professionnel mais uniquement de son vivant, pour mémoire article 126-14.

> **Lever du secret professionnel**

Un autre point, cette notion de **lever du secret professionnel**, après en avoir discuté avec une juriste, elle était d'accord sur la notion de « **doit s'effectuer** » parce que là loi peut punir si, quand il y a connaissance notamment de violence, privations et sévices sur des personnes hors d'état de se protéger comme des mineurs de moins de 15 ans, des personnes avec déficiences physico-mentales, incapables majeurs ou personnes dont l'état provoque une vulnérabilité, maladie, infirmité ou état de grossesse. On a tenu aussi à citer le dossier juridique de TSA, dans le but du

droit pénal en instaurant cette notion de protéger l'intimité de la vie privée des personnes contraintes à livrer des confidences pour bénéficier des prestations à certains professionnels. Mais il y a aussi une garantie pour les professionnels.

Nous ne sommes pas là uniquement pour évoquer le secret professionnel, nous avons des juristes, président de l'ordre des médecins et travailleurs sociaux qui ont amené des éléments, mais aussi pour se demander « *où en sommes nous du secret partagé, partagé comment* », je fais référence notamment à la loi de 2002. **Selon leur position, les personnes peuvent échanger des informations relatives à une même personne prise en charge afin d'assurer la continuité des soins et de déterminer une meilleure prise en charge sanitaire possible.** Ces deux éléments sont présents pour pouvoir orienter le partage.

Nous avons évoqué aussi le fait que dans les équipes de soins la question ne se posait pas et de fait quand elle est prise en charge par une équipe de soin dans un établissement de santé, les informations la concernant sont confiées par l'ensemble de l'équipe, de l'aide soignant à l'agent hospitalier, ils sont dépositaires d'informations dans le cadre de leur travail. Ce que nous enseignons dans les IFSI aux aides soignantes par exemple, quand l'aide soignante est dans son service elle est dépositaire de cela elle pourra rencontrer quelqu'un d'une famille qu'elle connaît, cette personne extérieure va lui demander « *comment va cette personne* » là il faut qu'elle se situe en tant qu'aide soignante et qu'elle réponde : « *je ne peux pas, tu t'adresses au cadre du service ou du médecin* », il y a une protection au niveau de l'équipe de médecins sans qu'il y ait consentement de la personne. De tout cela on a donné les grandes lignes et les conditions du secret partagé sur les éléments qu'il faut retenir. Nous tous qui avons échangé avec des déontologies différentes un objectif identique par rapport à la personne, il doit s'effectuer dans l'intérêt de la personne avec son accord et/ou après information de la personne. Les éléments à transmettre doivent être nécessaires, pertinents qu'ils collent bien à notre mission, non excessifs, ni trop, ni trop peu et indispensables pour assurer la mission.

Donc dans cette optique de travail en réseau et de secret partagé, il est nécessaire de dégager ce qu'on veut mettre en commun en équipe, d'où la notion d'une instance qui regroupe et précise ce réseau pour chacun, c'est savoir quoi ne pas dire, définir le sens de nos interventions et se mettre d'accord sur l'objectif de notre

réseau. Ceci avait été évoqué par M. Quidri notamment en qualité de psychologue sur la notion de réalisation d'un contrat d'objectifs.

L'axe majeur qui se dégage de tout ce que nous avons évoqué jusqu'à présent c'est mettre la personne au cœur des préoccupations.

Il y a des freins à ce partage d'informations qui peuvent être institutionnels, chacun dans sa pratique peut les relever et les reclasser dans ce cadre là, des professionnels, nous-même bien sûr, des usagers bien sûr, qu'est-ce qui est en cause ? Peut-être les représentations, voire des projections, les savoirs et les pouvoirs de chacun... J'ai mis trois petits points. Je crois qu'on retrouve quand même pas mal de causes.

> Quelques impératifs

Quelques impératifs qu'on a essayé de ressortir des propos des acteurs. Ca nous paraissait intéressant pour terminer le propos.

- Par rapport à la loi, **privilégier le sens de la lettre** ; dire *j'ai toujours appris à me taire dans ma formation*, c'est effectivement des propos que nous avons entendus mais sont-ils toujours vraiment pertinents pour la prise en charge concrète des situations ?
- **Se mettre en confiance**, ce n'est pas forcément facile de le décréter. C'est ensemble que la confiance arrive, j'y reviendrai tout à l'heure.
- **Travailler sur l'interdisciplinarité**. Alors encore une terminologie, ce n'est pas la pluridisciplinarité, c'est autre chose, c'est à dire à partir des pratiques de chacun, comment faire ? Ce qui est parfois difficile et je terminerai là-dessus, c'est d'échanger les uns avec les autres, c'est se dire mais comment les autres vont réagir à ma pratique, ça pose la question de l'identité professionnelle.

S'il y a des questions, je suis prêt à répondre. Je vous remercie et je passe la parole à Vera Ribault.

CONSTRUIRE ET FAIRE VIVRE UN RESEAU ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation

D'abord je vais demander qu'on profite de l'occasion d'être une quarantaine de personnes pour transformer une conférence en un lieu de débat et d'échange parce qu'une conférence suppose des gens qui parlent posés en hauteur et d'autres qui écoutent. Il va y avoir des moments comme ça mais j'aurais souhaité qu'on puisse véritablement échanger et discuter autour de nos pratiques.

Pour cela je vais vous dire d'abord d'où je parle et ce qui me légitime à vous parler de travail en réseau.

Je suis responsable d'une structure qui s'appelle « Prisma Conseil Formation » que j'avais créé en développement et concept de santé sociale.

Ce concept de santé sociale me semble un concept clé parce qu'il y a déjà quelques années il y avait beaucoup moins de réseaux en tout cas on parlait moins de réseaux. Il m'a semblé important de réunir autour d'une même table, autour d'une même problématique les gens du secteur sanitaire et du secteur social parce que j'étais frappée par le fait qu'on avait souvent des demandes de professionnels d'un secteur. Un hôpital demandait de travailler sur un sujet, un centre social demandait qu'on travaille sur certains sujets et sur la population qui nous préoccupait qui était la population que je définirais essentiellement en situation de précarité dans le sens de fragilité, d'instabilité pas seulement de pauvreté dans le sens de précaire, instable, incertain. Il m'a semblé bizarre finalement que cette population qui fait le tour de ces différentes structures qui va à l'hôpital, ensuite dans une mairie, puis dans une association etc., qui n'y ait pas de lieu où les professionnels croisent leur regard autour des choses qu'ils entendent qu'ils constatent. C'est pour ça qu'à l'époque

j'avais proposer d'abord des rencontres de formation autour de d'une même préoccupation, d'un même sujet.

J'avoue que ce n'était pas toujours facile de les mettre en place parce que tout de suite si vous proposiez à un territoire une formation commune on vous avançait des arguments dans le style « oui mais qui va financer ? Comment va-t-on raconter notre pratique aux autres institutionnels, etc. ? » On voyait déjà les petites résistances dont Dominique Morincôme parlait qui sont en fait des résistances qu'on retrouvera aussi quelques années plus tard lorsqu'on va travailler et réfléchir en terme de réseau.

Donc depuis j'ai développé un travail de formation, de conseil et de méthodologie, d'accompagnement des équipes et ce que je vais vous raconter aujourd'hui et les expériences autour desquelles on va échanger se passent sur ces pratiques là.

- J'ai eu l'occasion d'accompagner plusieurs réseaux dans leur création, avec un diagnostic partagé que j'avais réalisé et qui a maintenant quelques années dans une région où le taux d'alcool est bien supérieur à la moyenne. J'ai la vision de ce réseau sur six ans, donc je vais pouvoir vous en parler.

- Un autre réseau sur la même problématique qui a été créé, initié en 1999 et dont je viens de faire le protocole d'évaluation, c'est un autre réseau sur lequel je vais me baser.

- Un troisième réseau dans la région Centre qui est une expérience unique en France où la CAF et la CPAM ont créé un service commun, vous voyez déjà là une rupture, des cloisonnements entre des institutions. C'est un réseau qui s'appelle « Appel » et qui vient d'être primé en 2004 pour son exemplarité autour du maintien du droit des personnes, du droit à la santé et aux soins et des droits sociaux.

- L'expérience s'approche peut-être aujourd'hui de vos préoccupations, c'est une action qui vient de se terminer et qui a duré deux ans dans la région Nord et Nord Pas de Calais, financée avec CAPS et avec le soutien de la DRASS et la DARH du Nord qui est l'initiation du réseau « précarité et santé mentale » dans quinze secteurs de ces deux régions. Cette expérience a été présentée aussi comme une expérience innovante au Québec en novembre 2004. Donc comme j'ai formé quinze équipes, quinze groupes dans une durée de six jours avec les intersections, je vous parlerai un peu de tout ça.

Voilà d'où je vous parle.

Je connais un peu aussi le secteur de Mont de Marsan...

J'ai travaillé avec vos équipes de Caisse Primaire que je connais assez bien, leur service prévention très pertinent et innovant et également le trait d'union avec lequel j'ai travaillé avec M. Morincôme sur le point santé il y a déjà quelques années.

Voilà pour le contexte.

QU'EST-CE QU'UN RESEAU ?

On propose donc d'être un peu plus dans la méthodologie maintenant, qui dit méthodologie dit se mettre d'accord sur ce qu'on met sur la notion de réseau.

Le réseau dans le secteur médico-social c'est véritablement une innovation parce qu'il y en a partout des réseaux mais ce qui nous guide le plus dans notre travail c'est notamment la référence à la circulaire de 1991. Je ne sais pas si vous vous rappelez comment on définit le réseau parce que le réseau en réfléchissant bien, c'est une méthode de travail qui est complètement contre nature des institutions. Ce n'est pas de gaieté de cœur qu'on se met en réseau. Ce n'est tellement pas de gaieté de cœur qu'en 1992 il y avait une impulsion d'Etat à se mettre en réseau si je ne me trompe pas.

La circulaire de 1991 dit qu'un réseau est un ensemble d'acteurs organisé sur un territoire donné, et ces acteurs sont soit des personnes morales (associations, structures, institutions), soit des personnes physiques dispersées dans une situation géographique donnée.

> Donc on a tout de suite cette **notion des acteurs, notion importante sur leur statut moral ou privé.**

> On a **la notion de territoire.**

> On a aussi **la notion de compétences différentes mais complémentaires.** On ne se met pas en réseau avec des gens qui se ressemblent, mais on va voir aussi que si on est trop différent ce ne sera pas un gage de réussite non plus.

> Une autre **notion importante dans cette définition d'un réseau est que ces différents acteurs agissent dans un objectif commun.** Donc acteurs, territoires,

compétences, complémentarité, un objectif commun. On va voir après dans la notion de construction d'un réseau combien cette notion d'objectif commun va être importante mais aussi ces acteurs vont travailler sur des normes et valeurs partagées.

La question qu'on va se poser dans notre débat c'est aussi à quel moment, quels sont les lieux dans la création d'un réseau où ces normes et ces valeurs vont être discutées, mises en lumière.

> Une autre notion clé de cette définition, est que les acteurs travaillent sur une base de coopération volontaire. En effet on va voir combien un réseau ne s'impose pas, ne se décrète pas mais va être plutôt quelque chose qu'on va construire ensemble même s'il y a une incitation à un moment donné. Tous ces éléments doivent aller dans le sens d'une amélioration de la prise en charge d'une population donnée. Je ne sais pas quelle est votre expérience, mais quand vous regardez sur des années, on parle des réseaux depuis quelques années déjà mais c'est véritablement dans le domaine de la santé, les ordonnances de Juppé en 1992 qui incitaient les acteurs à se mettre en réseau.

NAISSANCE ET EVOLUTION DES RESEAUX

Pourquoi subitement cette idée de réseau ?

➤ 1. La double contrainte du début des années 1990

- C'est d'abord une crise économique qui était sévère et qui s'installait avec un corollaire : la rarification des financements disponibles.
- Deuxième contrainte, ce sont les problèmes sociaux qui évoluaient dans un contexte de restructuration économique importante et permanente et le problème devenait de plus en plus complexe.

Cette double contrainte a-t-elle disparu à ce jour ?

J'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs acteurs du secteur sanitaire qui avaient une expérience d'un vingtaine d'années dans le secteur social et qui disaient que les problématiques qu'on rencontre aujourd'hui n'ont rien à voir avec ce que l'on avait à traiter il y a vingt ans. Que ce soit dans le secteur social, dans les établissements scolaires ; des personnes qui ont mis en place un point écoute dans les établissements scolaires disaient « *il y a 15 ans on écoutait les adolescents qui avaient des petites difficultés avec leur parents* ». On pensait que c'était compliqué mais ce qu'on voit aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ces problématiques là. C'est la même chose dans le secteur social et quand on regarde du côté du secteur mental les témoignages sont identiques.

Les problématiques sont devenues de plus en plus complexes.

➤ 2. Trois logiques de développement

Par rapport à cette double contrainte, 3 logiques distinctes sont mises en œuvre :

- C'est d'abord l'Etat providence qui s'efface de plus en plus et on recherche à stabiliser les dépenses.
- D'autre part, en ce qui concerne les impacts de la décentralisation, elle a monté la puissance des collectivités locales, c'est une autre logique.
- La troisième logique c'est de plus en plus d'initiatives locales qui se combinent avec quelque chose qui est de l'ordre de l'incitation un peu centralisée sur un territoire.

Donc on développe les initiatives dans un esprit beaucoup plus transversal. Par rapport à ces logiques différentes, par rapport à ces contraintes, il va y avoir un impact fort par rapport aux objectifs que nous poursuivons, mais aussi par rapport aux relations qu'on va retrouver entre les différents acteurs.

➤ 3. Comparaison entre travail en réseau et modèle d'intervention classique

Si on compare la différence entre le travail en réseau et le modèle d'intervention un peu plus classique qu'est ce qu'on voit ?

Si je regarde **un modèle classique d'intervention** dans le secteur sanitaire et social, comment s'y prenait-on ? On va définir un public cible, on a une certaine réglementation, on a des financements qui collent bien à la réglementation, on a des gens qui vont intervenir, on a des professionnels spécifiques, sanitaires, médicaux etc. On va mettre en place une coordination et finalement il va y avoir un partage très net des secteurs associatifs, institutionnels, et du secteur commercial.

On est là dans un traitement classique des problématiques.

Qu'est ce qui va changer quand on va se mettre en réseau ?

Finalement un autre modèle d'intervention c'est de se dire qu'il **n'y a pas une population cible ni une problématique donnée, il y a une fonction à déterminer.** On va se dire par exemple, il y a la difficulté, on va travailler sur l'insertion, sur l'accès au logement, que sais-je, une fonction beaucoup plus large. **On va recenser**

tout ce qui existe et qui peut contribuer à résoudre cette problématique là. Et ensuite on va inciter des acteurs sur un territoire, c'est à dire les associations, les institutions, les services publics et privés, les entreprises, à se positionner par rapport à ça, qu'est ce vous pouvez faire par rapport à l'insertion par exemple, et inventer, trouver des nouvelles réponses.

Je ne sais pas si vous retrouvez cette logique, on a quelque chose de beaucoup plus souple, beaucoup plus interpellant, et on ne vous demande pas d'appliquer telle réglementation pour avoir accès à tel financement.

On se demande finalement qui va faire quoi en atteignant au mieux les objectifs et au meilleur coût. Donc on est plus en train de dire **qu'on va créer une dynamique sur un territoire par rapport à une problématique donnée pour offrir une palette d'offres, de réponses**, qu'on va proposer à un moment donné de façon à ce que chacun puisse trouver une réponse adaptée à un moment donné.

Je pense qu'il y a vraiment quelque chose qui va nous interpeller parce qu'on est dans la rupture par rapport à la façon qu'on avait d'agir traditionnellement. On va voir finalement comment ça va interagir et ce que ça va donner concrètement quand on va véritablement commencer à vouloir créer un réseau.

Finalement les réseaux sont là essentiellement pour pouvoir renforcer ce que j'appelle **une logique d'écoute des besoins**. On n'appliquera pas une réponse, on va plutôt se demander quels sont les besoins auxquels on doit répondre. Mais on va aussi être beaucoup plus dans le partage de ressources, des efforts et des compétences.

On verra bien sûr qu'il y a des avantages mais des inconvénients aussi.

CONSTRUIRE UN RESEAU

J'ai discuté avec Dominique Morincôme quand il m'a demandé de faire cette intervention et je me suis demandée finalement si j'étais un acteur qui veut se mettre en réseau qu'est ce que je devrais recevoir comme aide d'un maître d'œuvre ?

Pour ça, en effet, j'ai essayé de me situer dans la construction d'un réseau émergent c'est à dire, à partir du moment où quelqu'un a eu l'idée de se dire tiens *je vais créer un réseau dans ces pyramides, mais je vais aussi faire en sorte que ce ne soit pas un feu de paille, je veux qu'il se pérennise*. Ces deux notions sont je crois importantes.

Mettre un peu du réseau dans les pyramides, parce que finalement le travail en réseau va avoir une logique horizontale, et c'est peut-être pour ça aussi que ce n'est pas si facile que ça d'avoir des réseaux pertinents, parce que nous sommes nous même, nous travaillons dans les structures qui en général sont très pyramidales, un hôpital, le conseil général, l'éducation nationale, toutes ces structures qui par définition ont été faites sur le modèle de la pyramide. Les personnes qui y travaillent ont été formées d'une certaine façon à savoir comment faire avec certaines logiques. Travailler dans une logique de réseau heurte cette logique là donc il est normal qu'à un moment donné on ait des difficultés et des résistances dont parlait Dominique tout à l'heure.

Si vous avez envie de construire un réseau je dirais qu'il y a quelques étapes qu'il ne faudra absolument pas brûler.

➤ 1. Identifier les problèmes

La première chose à se demander, c'est **quels sont les problèmes à résoudre**. Ça à l'air tout bête comme question, je vous l'accorde, mais en fait cela signifie **quel est le besoin que je repère sur un territoire donné, auprès d'un public donné, le problème qu'on définira comme un écart entre une situation donnée et une situation souhaitable**. C'est ça un problème.

On est dans une définition très méthodologique, qu'est-ce que c'est un problème ? C'est le constat qu'entre ce qui est donné, observé et constaté, et ce que devrait être dans le pays où l'on vit, il y a un écart. Ce constat est fait en général par un professionnel ou par un groupe de professionnels. Parfois on se précipite alors que le premier temps va être justement de vérifier si le problème tel que nous l'avons perçu et constaté est véritablement un problème partagé. Qu'est ce que les autres acteurs disent de ce problème là ? Qu'est-ce que la population concernée en dit ? On est renvoyé au fameux travail en méthodologique qui consiste à bien repérer un besoin, bien le distinguer d'une demande. Il faut vraiment se donner le temps pour ça avant de construire ce réseau.

➤ 2. Consulter ses partenaires

Vous avez une idée du problème à résoudre, vous allez d'abord aller voir vos partenaires habituels, ça veut dire que vous allez recenser ceux qui sont autour de vous, ça vous demande de regarder un petit peu au delà de vos murs. Et pour ça je dirais qu'il faut aller les voir de façon individuelle.

Aller les voir, les rencontrer, leur dire quelle est l'idée, ce que vous percevez, et ce qu'ils en pensent. Recueillir l'opinion de vos partenaires sur votre projet, sur votre idée. Mais quand je veux recueillir leur opinion, il ne s'agit pas seulement d'aller les voir et leur exposer le projet, il faut **recueillir leur opinion mais aussi en tenir compte**.

Cela vous semble peut-être évident, on n'a pas trop l'habitude de faire des consultations alibis. Bien sûr, si vous êtes dans une démarche authentique de construction de ce réseau vous allez intégrer leurs observations, leurs suggestions dans votre projet de réseau, cela veut dire que vous allez prendre tout ce qu'ils vous disent. Si vous ne prenez rien du tout il va y avoir un problème quelque part.

Ce temps de consultation individuelle de votre partenaire a aussi un objectif important : il va vous permettre de **mieux connaître la personne par rapport au problème sur lequel vous travaillez** ; il doit vous permettre d'apprécier dans le sens noble du terme **les capacités de ces partenaires à se mettre en réseau**. Est-il dans la logique d'un travail plus horizontal, un petit peu plus transversal ? Que pourraient-ils attendre de ce réseau ? Mais aussi se poser la question : qu'est-ce qu'il apporterait ?

En principe, si vous faites bien votre travail, après chaque rencontre vous avez une petite fiche « partenaire » où vous dites « voilà ce qu'il attend du réseau, voilà ce qu'il pourrait y apporter et voilà quelle est selon moi sa capacité à s'insérer dans un travail en réseau ».

Si vous avez quelqu'un qui vous dit « *j'attends ça ça et ça de ce réseau* », que vous lui demandez « *que pouvez-vous apporter en terme de compétences ?* » et qu'il vous répond « *là je n'ai pas le temps* », vous ne lui donnez même pas une étoile, vous ne lui donnez rien du tout...

Trop souvent on pense à ce qu'on pourrait prendre au réseau, faudrait-il encore pour qu'un réseau fonctionne savoir ce que l'on va y apporter. Je ne vais pas paraphraser mes amis de l'autre côté de l'Atlantique qui disaient « ne te demande pas ce que l'Amérique va faire pour toi, demande toi ce que tu vas faire pour l'Amérique » et bien c'est un petit peu la même chose pour le réseau, c'est se dire « *ok je vais me poser la question qu'est-ce que le réseau va m'apporter ?* » mais je dois aussi me poser la question « *qu'est ce que je vais y mettre dans ce réseau ?* ».

Ces rencontres individuelles doivent être suivies par des rencontres plus collectives. Si vous réunissez les personnes, c'est que vous les avez vu individuellement, ce que je vous suggèrerais aussi, c'est de se réunir ensemble pour leur réexposer le projet, pour démontrer comment vous avez intégré leurs observations, et faire en sorte qu'ils puissent ensuite valider ensemble votre projet.

➤ 3. S'assurer de la pertinence du projet

La troisième étape après avoir défini le problème et consulté vos partenaires c'est de poser la question « est-ce que finalement, mon projet correspond véritablement à ce qu'on appelle un réseau ? ».

Votre projet sera pertinent avec un certain nombre de conditions :

- On va vérifier d'abord **s'il apporte quelque chose de plus au public concerné**. Est-ce que le fait de se mettre en réseau va améliorer, va apporter une valeur ajoutée ? Est-ce que le public va recevoir quelque chose de plus en terme de réponse ?
Donc là vous voyez on est plus axé vers un réseau qui correspond aux besoins de la population que vers un réseau qui correspond aux besoins des professionnels.
- Mais aussi, un projet qui correspond à la logique du réseau doit **donner la possibilité à chacun de ses acteurs de pouvoir développer ses propres compétences**, caractéristiques spécifiques. Le fait d'entrer dans un réseau doit vous renforcer, vous personnellement et votre structure aussi.
- Le troisième facteur de réussite de votre travail est de savoir si les partenaires, les acteurs qui entrent dans le réseau partagent les risques et les responsabilités. C'est clair je n'ai pas besoin de l'argumenter.

Dans un réseau on partage tout, par seulement la loi mais aussi les difficultés au démarrage et les risques que supposent la mise en réseau.

Dans un réseau, il faut qu'il y ait des bénéfices pour chacun des acteurs, et aussi que chacun des acteurs puissent bénéficier des ressources des autres. D'une façon très pragmatique on parle trop souvent de complémentarité et quand je pose la question « *en quoi ?* » on a du mal à dire en quoi je m'appuie sur les ressources des autres acteurs ? Qu'est-ce que je leur apporte ?

LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UN RESEAU

On va pouvoir mesurer les facteurs de succès de notre réseau aux conditions suivantes :

➤ 1. La logique gagnant-gagnant

Les acteurs sont-ils dans la logique du gagnant-gagnant ?

J'utilise presque un jargon d'entreprise. Dans la logique gagnant-gagnant, on va réussir ensemble ou on ne gagnera pas, c'est quelque chose à développer qu'on n'a ni dans l'enfance ni dans l'adolescence.

Gagnant-gagnant suppose une relation d'égalité relative et suppose de la **confiance**, gagnant-gagnant suppose qu'on ait une position de vie qui peut se traduire tout simplement par la phrase suivante « *je suis quelqu'un de très bien et l'autre en face est quelqu'un de très bien* ». Si on a cette conviction on peut travailler sur la résolution de problèmes dans la logique de gagnant-gagnant ; quand je dis « *moi je suis quelqu'un de très bien et l'autre est très mauvais* », ce n'est vraiment pas une logique de réseau, non plus « *oh qu'est ce que je suis nul est qu'est ce qu'il est formidable* ». Dans la logique d'un réseau par exemple sur la précarité, santé mentale, il y a d'un côté des acteurs qui sont très admiratifs de l'autre secteur et qui sont dans l'admiration du professeur qui va venir travailler avec eux, ils se disent « *qu'est ce que nous sommes nuls, nous ne connaissons rien, il va venir nous apprendre des choses* », ce n'est pas une logique qu'on doit avoir dans un réseau.

➤ 2. La prise de conscience

Le deuxième facteur de réussite de notre réseau, ça va être, **la prise de conscience** bien que ça ne s'évalue pas.

C'est la conscience d'avoir des limites, qu'on ne peut pas tout faire. Peut-être que pour certaines professions il est plus difficile que pour d'autres d'accepter l'idée de limite parce que c'est uniquement le fait de vous dire « *j'ai des limites et je ne peux pas aller au delà d'un certain nombre de choses* » qui va vous ouvrir à la collaboration authentique avec les autres, parce que vous avez conscience que vous ne pouvez pas tout faire. C'est lutter contre le sentiment de toute puissance que nous avons à certains moments de notre vie, le sentiment de toute puissance qui est souvent nourrit par le public que nous avons, beaucoup de travailleurs sociaux entendent dire par le public « *c'est toi qui sait, moi je ne sais pas* », ça rapporte ce sentiment de toute puissance, personne ne va aller voir le médecin pour lui dire « *voilà ce qu'il me faut* »...

➤ 3. La rapidité du succès

Un facteur de succès de votre réseau auquel vous devriez être très sensible c'est la **rapidité du succès**.

Qu'est-ce que la rapidité du succès ? C'est le fait que **très rapidement les acteurs doivent réaliser quelque chose**, même si c'est tout petit, on n'atteindra pas tout de suite les objectifs visés mais il faut que très rapidement il y ait le petit caillou de succès qui apparaisse et qui est une réalisation concrète. Parce que très souvent dans la vie du réseau, dans un premier temps tout le monde se retrouve avec beaucoup de plaisir, c'est la joie, on découvre l'autre, on s'écoute, la motivation est au top niveau, on se raconte plein de choses, la deuxième fois aussi et six mois plus tard aussi, ensuite peu à peu on ne sait plus pourquoi on est là, on n'ose pas partir et on est dans l'amorce de la mort du réseau, on est déjà mort et on le sait pas. Il faut faire très attention à ce qu'un réseau assez rapidement - sur l'échelle d'une année -, ait une réalisation concrète, par exemple des formations communes, une production commune, quelque chose de petit mais que ça se concrétise, pour voir à quoi on sert.

Pour motiver les acteurs, il ne faut pas tirer sur la lune tout de suite, **il faut avoir des projets simples, réalistes, faisables**, c'est pour ça que très souvent dans les réseaux on voit apparaître un annuaire. Alors vous direz les annuaires il y en a 36, mais c'est pas grave, je pense à un réseau que j'ai accompagné, au bout de 4 réunions, un groupe s'est créé pour travailler sur le logo, un autre sur le répertoire etc., et on a sorti un répertoire dans les trois mois qui sont venus, qui a été édité, présenté dans la ville etc.

Ça a servi à pouvoir s'identifier au réseau, à avoir déjà un petit outil de mise en lien des acteurs, c'est autre chose que l'annuaire de la mairie ou l'annuaire classique qui est énorme. C'est donc un petit projet mais réaliste, faisable, et c'est aussi un outil de travail en réseau.

Dominique MORINCOME, coordinateur du réseau *Souffrance psychosociale et précarité* de l'agglomération montoise :

Il y a peut-être des réactions, si vous voulez vous livrer aux interrogations ou expériences qui sont aussi les nôtres.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Ce que vous vivez est intéressant, c'est comme les gens en situation de difficulté, quand ils sont seuls ils se disent mon dieu qu'est-ce qui nous arrive, ça n'arrive à personne d'autre et quand on ouvre les yeux sur l'extérieur on s'aperçoit que c'est le moment de la vie de pleins d'autres réseaux et qu'il y a des solutions aussi, c'est pour ça que voir un petit peu comment ça fonctionne ailleurs ça nous apporte.

Les opérateurs ici sont dans l'idée d'échanger sur les autres, mais j'ai eu aussi des expériences où j'ai proposé à certains opérateurs qu'on discute des réseaux qui existent ailleurs, ils ont dit qu'ils ne voulaient pas savoir ce qui existe ailleurs, mais savoir ce qui se passe chez eux ... c'est un réflexe de protection qui renvoie à une logique ancienne.

➤ 4. Le porteur de projet

Un autre facteur de réussite est l'existence d'un porteur de projet.

Un groupe ne peut pas fonctionner tout seul, un groupe d'acteurs non plus, pour que les acteurs se réunissent il faut qu'il y ait un porteur de projet, quelqu'un qui ose la mise en place, il faut ce qu'on appelle une tête de réseau. Cette tête de réseau doit être une tête pensante, il faut qu'il y ait quelqu'un qui coordonne, qui représente le réseau. Il ne faut pas être tous pareils il faut bien qu'il y ait quelqu'un qui ne soit pas comme les autres parce qu'il doit faire un travail justement de coordination, de pilotage de réseau. **Un réseau ça se pilote.** Aucun avion n'arrive à sa destination s'il n'est pas piloté même si les gens sont extraordinaires dans l'avion.

➤ 5. Le choix volontaire

Le choix volontaire de chaque acteur d'intégrer le réseau doit être le maître mot. J'ai parfois eu des personnes venues pour travailler en réseau, qui étaient là parce que leur chef de service leur avait dit de venir parce qu'il n'avait absolument pas envie d'être là. Ce choix volontaire, s'il n'est pas à l'origine, il faut qu'on le travaille.

Il est possible que les gens ne savent pas ce que ça va leur apporter car ils ont eu une expérience négative et n'ont pas envie de perdre leur temps, c'est pour ça qu'ils ne veulent pas venir, mais si un coordonnateur ou un opérateur s'en aperçoit, il doit travailler cette résistance parce qu'il n'y a pas de réseau par obligation. Si vous ne le traitez pas au démarrage, vous le retrouverez plus tard comme un des freins majeurs.

Ce choix volontaire doit aussi être accompagné par validation de la structure d'appartenance. Ça va peut-être vous sembler un peu contradictoire, ça ne l'est pas du tout, j'illustre ça par un exemple : souvent on peut intégrer un réseau pour souffler un peu, on est dans une structure pesante, pénible, le chef de service ne va pas du tout, les collègues ne sont pas géniaux non plus, et on a envie d'aller voir ce qu'il y a ailleurs ; on va aller voir dans un réseau, là bas tout le monde est super, on se comprend... Je vous cite une personne pour qui venir en réseau était vraiment

compliqué, c'est bien mais il faut tout de suite qu'on travaille là dessus pour qu'elle puisse ramener un peu d'oxygène dans sa structure, parce que sinon le réseau devient refuge, un réseau de personnes, alors que dans un réseau tel qu'on le conçoit ici, chaque personne va apporter sa caractéristique propre mais ce ne sont pas des électrons libres, ils représentent quelqu'un. Il est donc indispensable pour la pérennité du réseau qu'il y ait une bonne jonction entre la structure d'appartenance et la personne qui la représente. J'ai eu un exemple où on a envoyé les convocations trois fois et la personne n'est pas venue alors on a appelé sa structure en demandant madame untel qui n'était plus là qui là, on demande alors qui la remplace dans le réseau et on nous répond : « *quel réseau ?* », jamais personne n'a su qu'elle a participé à ce réseau. Ce type de situation pose véritablement la question du succès de ce réseau.

➤ 6. La compatibilité des partenaires

Un autre facteur auquel on peut réfléchir c'est la compatibilité des partenaires, on se réunit entre « complémentaires » donc forcément différents, mais quelquefois il faut faire attention à ce que les cultures ne soient pas complètement l'opposé.

Dans un réseau, on devrait avoir des gens, des entreprises, des associations, des institutions, ce n'est pas ça la différence, quand je parle d'opposition culturelle, il y a derrière la notion des **valeurs qu'on partage**. Des valeurs qu'on partage d'une façon authentique et concrète. La démocratie ne se pratique pas uniquement dans les associations. Elle peut se pratiquer dans les entreprises aussi.

Xavier STEPHAN, PQA :

Et si le problème identifié à l'avance est justement que les acteurs et les partenaires n'ont pas cette culture partagée et si l'objectif du réseau c'était justement de rapprocher, de consolider, d'ébaucher un dialogue qui n'existe pas ?

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

Pourquoi voulez-vous ébaucher le dialogue ?

Vous avez dit consolider le dialogue, ébaucher le dialogue ?...

Xavier STEPHAN, PQA :

Ebaucher le dialogue si le réseau doit répondre à un problème, et que le problème pré identifié au départ est de se dire qu'il y a vraiment un manque. Je suis complètement étranger au domaine sanitaire et social, je n'ai aucune expérience précise en la matière ni dans les institutions, ni dans les acteurs, ni dans les partenaires, mais il me semble justement qu'il y a un problème dans le système de santé, de cultures et de valeurs qui ne sont pas partagées par des tutelles ça veut bien dire ce que ça veut dire, il y a des relations de hiérarchie.

Alors comment fait-on si justement le problème consiste à rapprocher des cultures différentes ...

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

J'ai bien compris, je répète ma question, pourquoi voulez vous rapprocher les cultures différentes ?

Xavier STEPHAN, PQA :

Pourquoi je voudrais rapprocher des cultures différentes ? Parce que ... pour moi c'est évident .

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

Vous voyez là aussi, l'évidence est un des freins à la réussite d'un projet, il n'y a pas d'évidence, ce qui est évident pour vous n'est pas évident pour moi, il faudra que vous m'expliquiez.

Isabelle JOLY, Institut du Travail Social de Pau :

On peut peut-être faire quelque chose en réseau, par rapport à la question de M. Stéphan, vous avez commencer votre question en disant « *si les partenaires nécessaires du réseau n'ont pas de culture commune* », donc ce que j'entendais au départ dans la question M. Stéphan qu'il a peut-être oublié au bout d'un moment, c'était, quand on a isolé comme vous le faites dans la première partie de votre intervention les gens avec qui il vaut mieux travailler si on veut effectivement faire réseau avec des personnes qui ont une culture extrêmement différente à la base, on sait que le réseau ne va pas forcément tenir si on ne dispose pas de telle ou telle ressource. J'entendais la question comme ça, comment fait-on ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

On se recentre sur le problème, c'est le problème à résoudre, ça va vous semblez générique, je vous recentre un peu, les difficultés de communication sont pour moi plus complexes, le problème à résoudre c'est lequel ? C'est le problème de santé d'une population, c'est par exemple la prise en charge d'un certain type de population, c'est le fait qu'il y a eu une rupture dans la prise en charge parce que les cultures sont très différentes.

Je vous donne un exemple, vous travaillez dans un centre d'hébergement, vous avez une personne qui s'alcoolise, qui est en grande difficulté vous vous dites qu'elle est vraiment en train de sombrer, entant qu'éducateur ou accompagnateur voulant bien faire vous travaillez avec la personne en disant *il faut absolument que tu fasses quelque chose*, vous l'emmener à l'hôpital et vous dites *voilà je suis venu*, le psychiatre va vous dire de venir, il va demander à la personne pourquoi elle vient la voir, le monsieur va dire *mon éducateur m'a dit de venir*, puis le psychiatre va dire au

revoir monsieur, à la prochaine, et l'éducateur va dire c'est incroyable ils ne comprennent rien les psychiatres.

Aujourd'hui quel est le problème ?

On constate qu'il y a des cultures et valeurs différentes, on a une approche différente, on traite différemment, mais le **problème c'est qu'il y a une rupture de prise en charge**, certaines personnes dépérissent parce que nous ne pouvons pas nous mettre d'accord. Je me recentre sur le problème, et à partir de problèmes de santé au sens large du terme, de santé sociale à résoudre, je vais mobiliser les partenaires.

Donc je vais aller voir celui qui est très différent pour comprendre comment il fonctionne, dans quelles conditions il travaille et seulement après je vais lui donner ma vision des choses, comment moi je travaille. Après on va se concerter.

Pas consultation mais concertation, vous voyez la différence ?

Consulter quelqu'un c'est recueillir son opinion sur quelque chose, se concerter c'est **rechercher ensemble des solutions**.

Le réseau ce sont les méthodes pour résoudre un problème, ce ne sont pas les objectifs en soit.

Frédéric LAFOURCADE :

Il y a une déficience d'accompagnement, dans quelque domaine que ce soit, je ne parle pas forcément du domaine de santé que je méconnais trop, si j'ai un problème, si je constate qu'il y a un interlocuteur qui est un facteur clé de réussite de ce projet, et que cet intervenant ne veut pas, à ce moment là, quels sont les trucs et astuces pour le mobiliser ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Moi, je vais le voir pour lui dire quel est le problème qui me préoccupe et que je voudrais le résoudre, je vais lui dire combien je pense qu'il est indispensable dans le travail autour de ce projet, je vais lui demander ce qu'il pense de ce problème, si ça l'intéresserait de travailler avec moi, et j'essaierais de voir à partir de là ce qu'il

pourrait y gagner pour participer. Je préparerais complètement la rencontre avec cette personne, d'abord exposé de la situation, ensuite lui dire pourquoi je pense qu'il est une bonne personne pour moi. Recueillir son opinion sur le problème et savoir si j'ai eu une bonne perception. S'il est véritablement le bon partenaire pour moi ou bien si je me suis trompé. Ce qu'il pense de ce problème, à quelles conditions est-ce que ça l'intéresserait aussi, et à quelles conditions de collaboration nous pourrions travailler ensemble. Quand je le quitte je réfléchis un peu et je me dis bon il n'était pas d'accord pour le démarrage mais il est intéressé par ça, je dois lui démontrer qu'une collaboration avec moi va lui apporter quelque chose. Si je m'aperçois que je n'ai rien à lui apporter peut-être que je dois revoir mon projet ou, si je vois qu'il n'en veut pas je dois en rechercher un autre.

Frédéric LAFOURCADE :

C'est exactement ce que je voulais dire, je crois que l'intérêt quand on veut travailler avec d'autres personnes avec des valeurs différentes c'est essentiellement leur montrer quel intérêt ils vont avoir à partager ce travail avec nous. Je crois que si on peut dire à la personne *voilà on n'a pas forcément les mêmes valeurs, on n'a peut-être pas les mêmes objectifs mais pour cette personne, pour ce problème essentiel, si on arrive tous les deux à travailler ensemble, je vais y gagner ça, la personne y gagnera ça et vous allez gagner*. Si on arrive à toucher ce petit truc d'intérêt, c'est ce qui permet aux gens de travailler en commun.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Qu'est ce que vous allez offrir à cette personne que vous sollicitez ?

En quoi faut-il que vous me démontriez que la collaboration avec vous lui apportera quelque chose.

Ça veut dire que dans la préparation de la rencontre avec la personne vous allez vous demander quelles peuvent être ses objections. Quelles peuvent être les raisons qui lui font refuser mon projet, ce qui vous permettrait aussi de préparer les réponses. La fonction de cette gymnastique est aussi de se remettre à sa place.

Parce que quand vous dites il n'a pas du tout les mêmes valeurs que moi, pas les mêmes objectifs, je vous entends quand même dans le ton de la voix, mais peut-être que je me trompe, que vos valeurs et vos objectifs sont un petit peu meilleurs.

Frédéric LAFOURCADE :

Non ce n'est pas du tout ça.

Je parle de circonstances particulières où on est exactement les mêmes personnes dans deux milieux différents et le fait qu'on soit dans deux milieux différents fait qu'on a des intérêts différents et si on n'arrive pas à apporter à la personne des éléments qui lui permettent de comprendre quel est l'intérêt pour elle, elle ne rentrera pas dans ce projet.

Isabelle JOLY, Institut du Travail Social de Pau :

Je vais m'autoriser à parler de quelque chose qui m'appartient, j'ai bien aimé que vous disiez d'où vous parlez tout à l'heure, donc je vais préciser d'où je parle, je suis formatrice à l'institut du travail social, je suis une collègue de Léonie Hauscarriague, et donc je me retrouve parfois à faire des interventions sur le réseau. Il m'est arrivé il y a peu d'accompagner une équipe qui voulait travailler sur le réseau, j'ai été confrontée à une difficulté qui faisait que je ne travaillais pas avec l'ensemble des acteurs du présumé réseau, je travaillais avec une équipe qui voulait travailler en réseau.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Réseau interne ou réseau externe ?

Isabelle JOLY, Institut du Travail Social de Pau :

Les deux, mais là c'était plutôt réseau externe je pense.

Il se trouve qu'actuellement je suis une formation à l'analyse systémique et à la thérapie familiale à l'institut de la famille de Toulouse, et j'ai trouvé très intéressant de travailler sur des outils qui sont utilisés visiblement de manière très récurrente au Canada et en Belgique, ils partent de la carte de réseau que l'utilisateur constitue, c'est très utilisé notamment au Canada dans le traitement des toxicomanes. On demande à la personne qui a un problème de dépendance sur quel réseau elle s'appuie pour gérer ses crises d'angoisse, ses difficultés, c'est donc le biais que j'ai utilisé avec ce service. Je me suis dit qu'avant de faire un cadre du réseau, le réseau peut être un outil professionnel, un outil pour les personnes qui peut aider justement face à certaines difficultés dont vous parlez là, c'est à dire qu'on revient vers le professionnel non pas en lui disant *je veux faire réseau avec toi* mais, *tu as été nommé dans le réseau de l'utilisateur, en quoi peut-on travailler ensemble ?*

En sachant que le réseau devient vraiment un outil professionnel, les professionnels doublent cette question de l'outil des contrats, c'est à dire qu'ils passaient contrat avec les gens qui avaient été nommés par les usagers et qui étaient d'accord pour l'aider.

Au delà de mon expérience, je voudrais savoir justement, je vous écoute très attentivement depuis le début, quelle place vous accordez aux usagers en général, je crois que vous les avez nommés au moment du diagnostic, vous avez dit c'est intéressant aussi de demander à la population comment elle voit ces difficultés, ces problématiques.

Donc, quelle place accordez-vous dans la constitution du réseau à l'utilisateur quel qu'il soit ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

➤ **7. La population comme place centrale du réseau**

La place de la population devrait être la place centrale d'un réseau.

C'est autour de la population que le réseau doit se construire. Dans mon expérience d'accompagnement, la population est souvent associée au moment de l'analyse des besoins. Elle est beaucoup moins sollicitée au moment de la définition des objectifs

et encore moins dans la structuration et la gestion du réseau. C'est logique compte tenu de la place de la démarche participative en France aujourd'hui. C'est pour ça que je disais tout à l'heure que ce sont souvent des réseaux de professionnels.

J'illustre ça par un propos. Dans un territoire on a mis en place un diagnostic partagé parce que quelque chose fonctionnait depuis 5 / 6 ans et les opérateurs se sont demandés si ils étaient toujours dans le réseau, et j'ai été sollicitée pour établir un diagnostic partagé, je l'ai réalisé en interrogeant les travailleurs de santé, du social, les gens du médical. La population que nous avons définie au préalable était les adultes en réinsertion, les jeunes en réinsertion et les femmes enceinte par rapport à la problématique de l'alcool ; la consultation qualitative a été très importante sur ce territoire. Ce qui est intéressant c'est que par exemple sur les mêmes outils la population a plus répondu aux questions ouvertes que les professionnels.

Pour la restitution de diagnostic aussi, je donne un exemple. Pour le même diagnostic on a organisé le premier décembre la restitution pour la population, on a eu une salle comble. Des gens qui ont été interrogés mais aussi des gens qui étaient dans leur structure, les centres d'hébergement, les centres d'information, les bénéficiaires du RMI etc., et on a organisé la consultation pour les professionnels de santé, on les a contacté par téléphone, on a choisi la date qui correspondait au mieux, on a reçu des réponses positives, le coordinateur a commandé un buffet pour 25 personnes et on s'est retrouvé avec une personne.

Quand on a commencé à travailler sur la suite, donc la définition des objectifs, j'avais demandé qu'on me dise comment on réintègre la population. Les personnes partantes pour la démarche de diagnostic m'ont dit : *tu les vois assis avec nous autour de la table, mais est-ce qu'ils sont suffisamment compétents pour participer au niveau de la mise en place des objectifs et de la stratégie ?* C'est à réfléchir, avec ce groupe là on a pu retravailler des choses, parce qu'il ne s'agit pas non plus de faire une participation alibi, on a parfois un habitant qu'on invite partout parce qu'il est le seul à pouvoir parler, il est comme il faut, alors il est représentant de la population ad vitam eternam. Donc on a pu retravailler et dans le cas concret c'est les associations d'anciens buveurs qui sont venus intégrer le réseau, qui étaient dans le diagnostic et qui ont continué à travailler ensemble sur le réseau.

Dans un premier temps les gens se réunissent plutôt pour parler de leur propre souffrance, il faut donc toujours reposer la question de la place de la population.

➤ 8. L'organisation du réseau

La démocratie et la participation à un réseau nécessitent quand même une structuration, une organisation ça veut dire les coordinateurs, les comptes rendus, les invitations, convocations, les assemblées générales, les comités de pilotage etc...avec la définition du rôle de chacun.

Un comité de pilotage doit avoir des représentants institutionnels, des professionnels par exemple qui sont dans le réseau, qui doivent valider les travaux de l'année, se projeter dans l'avenir, assurer le fonctionnement du réseau, permettre que les choses fonctionnent.

Pour s'engager institutionnellement, **il nous faut des outils de communication**, il nous faut une charte construite ensemble pour parler de nos valeurs, mais pas une charte copiée collée de réseaux dont on a entendu parler de l'autre côté de la France, une charte doit exister, être signée par les acteurs et présentées à tous les nouveaux entrants pour qu'ils la signent aussi. Il nous faut les annuaires, il nous faut les groupes de travail qui sont un outil véritable de travail en réseau.

On a repéré un problème, on va travailler sur les solutions c'est à dire qu'on va mettre en place un groupe projet qui se réunit un temps donné avec un objectif précis, un animateur, et qui produit quelque chose puis qui disparaît.

On ne peut pas faire un groupe qui dure 3 ans, un groupe doit travailler, résoudre quelque chose, produire, se dissoudre pour faire autre chose. Par exemple, il y a souvent quelque chose d'autre qui peut être mis en place dans un réseau, c'est le groupe d'appui ou cellule de crise, ça veut dire qu'on va étudier les problématiques complexes qui dépassent les pratiques d'un professionnel ou des institutions mais il faut définir les règles, comment on va fonctionner ? comment on va se réunir ? qui va animer ? comment on va évaluer, est-ce que ça a servi à quelque chose ? qui apporte les cas ? On va par exemple se réunir pour les cas complexes, il faut donner la forme, comment va-t-on travailler ? Mais il faut aussi y apporter quelque chose parce que si on n'apporte pas de cas on ne peut pas les analyser, donc le groupe ne fonctionne pas...

On peut aussi avoir des conventions de partenariat, dans un réseau je peux aussi travailler plus en partenariat avec quelques uns et pas avec d'autres.

Pause

L'EXPERIENCE DU RESEAU SANTE JEUNE

Léonie HAUSCARRIAGUE, Formatrice Institut du Travail Social, à PAU

J'ai proposé à madame Ribault d'intervenir pour témoigner d'une expérience réseau santé jeune à Pau et puis continuer avec la présentation des questions qui se posent autour de la pérennité d'un réseau, qui va faire écho à mon propos puis qui va faire écho à vos expériences, donc on va pouvoir repartir de ce que vous vivez sur le terrain.

MA « LEGITIMITE »

La première question c'est peut-être ce qui me légitime à vous parler du réseau, de l'expérience de réseau.

Cette question de légitimité me semble-t-il est sous jacente dans tout le propos de madame Ribault.

Qu'est ce qui me légitime ?

➤ 1. Mon parcours

Je suis aujourd'hui formatrice à l'ITS de Pau et dans mon parcours ce qui est intéressant c'est que j'ai été éducatrice spécialisée dans un centre pour toxicomanes pendant 18 ans. Dans le cadre de cette expérience professionnelle j'ai pu faire une recherche autour du partenariat et, ce partenariat là a été posée du fait de ma

pratique en tant qu'éducatrice, je me suis demandée comment je travaillais avec les autres professionnels. Je constatais bien que les toxicomanes venaient me rencontrer, nous rencontrer dans un centre de soins spécialisés.

On me supposait un savoir, une certaine expertise et je percevais bien aussi que ces personnes allaient rencontrer d'autres structures, missions locales, hôpitaux psychiatriques, les urgences à l'hôpital, tous les CHRS, la prison, donc je constatais que le travail de lien avec les partenaires était complètement lié à la trajectoire de l'utilisateur. **C'est l'utilisateur finalement qui m'obligeait à travailler en lien avec d'autres partenaires** et ça c'est intéressant à repérer.

Par ailleurs ce que j'ai pu constater à travers ma pratique et à travers cette recherche c'est que **la qualité de travail que je pouvais avoir avec les partenaires était liée aussi à la position institutionnelle.**

C'est à dire : est-ce que dans mon institution on me donnait suffisamment de moyens pour aller échanger avec des professionnels extérieurs ? est-ce que j'avais la possibilité de les rencontrer et de travailler avec eux sur une situation donnée ? ou est-ce qu'il fallait que je me contente d'un coup de fil, de passer une adresse ou autre ?

- **D'un côté nous avons l'utilisateur qui m'oblige à rencontrer des professionnels**
- **D'autre part, il y a la question de la dimension institutionnelle qui m'autorise ou pas à aller vers l'extérieur.**
- Puis il y a un troisième facteur qui est fondamental c'est **ma position professionnelle**, la mienne qui est complètement influencée par ma propre représentation sur la personne qui vient me rencontrer, avec ses comportements, avec ses maladies évolutives et autres, et selon la problématique, la représentation que je pouvais avoir de la problématique, je pouvais me dire là je suis compétente pour traiter et là je n'y connais rien je vais me saisir de compétences ailleurs. Donc la question de mes propres représentations est fondamentale.

➤ 2. L'identité professionnelle

Le deuxième point concernant ma position de professionnelle, je reprendrais un mot qui a été dit tout à l'heure par monsieur Morincôme, c'est la question de **l'identité professionnelle**.

Travailler avec d'autres ça veut dire aussi s'interroger sur nos limites et nos compétences.

Ça veut dire que je suis capable de dire aux autres ce sur quoi je peux apporter quelque chose et je suis capable de dire aux autres aussi sans me sentir incompétente ce sur quoi je ne suis pas capable et c'est un travail qui est éminemment personnel et qui rejoint la notion de reconnaissance personnelle, le regard de l'autre, en quoi me reconnaît-on ?

Il ne suffit donc pas de dire qu'il faut travailler ensemble, là dessus tout le monde est à peu près d'accord dans la salle.

La pratique du travail ensemble que l'on soit dans le cadre d'un réseau ou dans le cadre d'un partenariat nécessite de réfléchir et de clarifier les enjeux, à la fois sur la dimension individuelle, institutionnelle, organisationnelle et politique. Cela demande un travail qui nécessite du temps et aussi la volonté de vouloir le faire.

J'ai donc fait cette recherche dans cette expérience professionnelle.

LE RESEAU SANTE JEUNE

En 1996 **le réseau santé jeune** se met en place. J'ai postulé pour être coordinatrice, on était au tout début de la mise en place du réseau et c'est peut-être ça qui est intéressant à repérer.

Ce qui m'a le plus intéressé dans l'offre qui avait été faite c'est de dire : au fond il faut qu'on invente quelque chose. Il faut que l'on modifie nos pratiques pour nous occuper des jeunes qui ont des soucis de santé. Donc le public sur lequel on souhaitait travailler c'est le public jeune 16-25 ans, et la dimension sur laquelle on souhaitait travailler était la santé.

Je vais vous indiquer ce qui a motivé les institutions à construire ce réseau. Et là j'ai retrouvé des étapes dont vous avez parlé si ce n'est que nous l'avons fait de manière complètement empirique, **on n'avait absolument pas de modèle d'intervention en réseau et je retrouve comment cela peut être théorisé en terme d'étapes et d'objectifs définis.**

➤ 1. Diagnostic et comité de pilotage

La première étape est évidemment l'étape de diagnostic, la détermination d'une fonction. En 1995, la mission locale reçoit des fonds pour mettre en place des consultations de santé pour les jeunes et la mission locale, plusieurs membres de l'équipe se demandent quoi faire autour de la santé des jeunes. Il n'est peut-être pas pertinent de mettre en place une consultation purement santé, les jeunes ne viendront pas parler de leur santé comme ça, ils ne viendront pas nous poser leurs questions de santé, leurs soucis de santé dans un espace défini.

L'inspection académique, le planning familial et la DASS, s'accordent sur le fait qu'effectivement il y a un souci de santé chez les jeunes, les jeunes rencontrent bien

des professionnels à l'extérieur mais il fallait réfléchir sur comment améliorer l'efficacité des réponses en matière de santé. A ce moment là une enquête de terrain a été réalisée, une personne a pu rencontrer tous les professionnels locaux qui étaient amenés à rencontrer des jeunes.

Cette enquête a donc amené plusieurs idées, pratiquement toutes les institutions ont été contactées et plusieurs professionnels dans les institutions du champ scolaire, du champ sportif, du champ de la santé, du champ social, et du champ culturel, donc ce qui ressortait de cette enquête c'est d'abord qu'on ne pense pas qu'il y ait des jeunes qui soient complètement en rupture de lien avec les adultes, on parle du contexte Pau, il y avait une idée qui disait que les jeunes en plus grande difficulté, en rupture ne sont en lien avec personnes, c'est vraiment l'exclusion totale. Les professionnels disent qu'ils les rencontrent à un moment donné que ce soit un jour aux urgences de l'hôpital, un jour dans le cadre d'un CHRS, à un autre moment à la mission locale, toujours en lien avec des adultes, ça c'est un point intéressant. Ce que les professionnels ont indiqué aussi c'est que pour eux, les jeunes n'étaient pas prêts à aller ailleurs parler de leurs problèmes de santé, lorsqu'ils en parlent ils choisissent les adultes avec qui ils souhaitent en parler, et lorsqu'on donne une adresse ils n'y vont pas. **Ce qui est important c'est de prendre en compte l'interlocuteur qui va recevoir la demande**, et là les professionnels ont été d'accord pour dire qu'au fond il ne fallait peut-être pas construire une autre structure, un nouvelle espace d'accueil des jeunes mais plutôt **mutualiser les compétences**, donner les moyens à l'intervenant professionnel pour qu'il réponde au mieux à la question des jeunes en matière de santé.

La question c'est donc **comment faire en sorte que les professionnels aient les moyens pour être efficaces** ? Dans ce cadre là et avec cette idée là le groupe de pilotage va se mettre en place. Comme vous le disiez tout à l'heure c'est un groupe de pilotage qui va être constitué de représentants d'institutions et là il y a eu un travail fait avec la DASS, le DSD, le contrat de ville, les deux hôpitaux, hôpital général, hôpital psychiatrique, le CODES, l'UCAM, l'éducation nationale et puis les 4 centres fondateurs de la première réflexion. Ce qui est intéressant c'est tout ce travail préalable pour leur indiquer en quoi la mise en place d'un réseau et leur participation va être importante pour eux, c'est un travail qui a demandé plusieurs mois, dans l'investissement de ces 4 institutions il n'y avait pas encore de coordonnateur.

Donc dans cette première étape de diagnostic et de mise en place de comité de pilotage on a repéré **qu'à aucun moment et c'est peut-être un manque on a sollicité les usagers eux même**. On a simplement questionné les professionnels et je crois que le réseau santé jeune est véritablement un réseau de professionnels, des choses peuvent évoluer mais ça a démarré comme ça, c'est intéressant.

C'est donc un comité de pilotage complètement transversal, qui a une logique horizontale, il était important que ce soit piloté par quelqu'un. C'est la DASS qui pilote le comité de pilotage qui va déterminer les objectifs précis, les finalités. Pour cet ensemble d'institutions **la finalité c'est de favoriser la prise en compte de la problématique santé par l'ensemble des intervenants adultes auprès des jeunes**. On ne parle plus de spécialistes santé, qu'ils soient du domaine scolaire, sportif, culturel et sanitaire et social, les intervenants ont tenu à ce terme là pour y entendre aussi bien des professionnels que des bénévoles parce que eux aussi sont en contact avec des jeunes. L'idée c'est donc de favoriser l'accès aux dispositifs de droit commun du public 16 / 25 ans. La particularité de ce réseau est de considérer la demande là où elle se manifeste, on s'appuie sur la complémentarité des compétences locales pour favoriser la rencontre avec la personne adéquate, c'est à dire que si une personne fait une demande à la mission locale et que la problématique essentielle c'est la question de l'usage de drogue, c'est ça qui pose souci, pas tant l'insertion mais l'usage de drogue, on a beau donner l'adresse de structures spécialisées les gens n'y vont pas.

L'idée ça va être de **donner au professionnel qui va l'accueillir la possibilité de travailler cette rencontre avec l'autre professionnel**, pour certains ça peut être un coup de fil de la personne envers un professionnel du centre accueilli, pour d'autres et c'est ça qui est intéressant et nouveau c'est d'amener les professionnels à se déplacer, à venir rencontrer le jeune là où il a manifesté la demande, avec l'adulte avec qui il a choisi de causer, à qui il a choisi de poser la question et ça a été une petite révolution dans la mise en place, non acceptée par tous mais intéressant à repérer.

Aujourd'hui ces déplacements se font de certaines institutions par rapport à d'autres de manière très intéressante, ce qu'il faut repérer aussi c'est que les professionnels acceptent de se déplacer parce qu'ils sont convaincus de la qualité de ce travail. Ce n'est pas simplement l'institution qui va l'imposer, le professionnel aussi est convaincu de cette idée.

Le comité de pilotage va repérer trois grands axes de travail :

- Premier axe : répondre à la demande des professionnels, je viens d'en parler.
- Deuxième axe c'est de favoriser les liens entre les institutions en agissant sur la connaissance des uns et des autres et là on est vraiment dans l'idées de développer les compétences.
- Troisième axe de travail : définir les problèmes prioritaires du public 16 / 25 ans en matière de santé sur le territoire de Pau et l'agglomération. Je peux tout de suite vous dire que ce troisième axe n'est pas opérationnel. Autant on a beaucoup travailler sur la demande des professionnels et la réponse, mais aussi sur les liens, autant cette phase de recueil de données et de veille ne s'est pas mise en place.

On a donc repéré qui pilote, l'important c'est que toutes ces actions vont être légitimées par le comité de pilotage, on a repéré l'importance de leur diversité et on a repéré les objectifs.

➤ 2. l'adhésion au réseau

Au départ le comité de pilotage et le coordonnateur vont travailler sur un certain type d'adhésion.

Nous avons produit ce qu'on appelle un **protocole d'accord** pour inviter des membres institutionnels et professionnels à adhérer au réseau, au-delà même du comité de pilotage. Ce protocole d'adhésion va d'abord préciser les usages à observer dans les relations entre professionnels.

Ce protocole d'accord a bougé aujourd'hui, **le réseau santé jeune s'appuie sur un autre outil qui est la charte** créée par le comité de pilotage et par certains membres du réseau. Cette charte a deux points fort intéressants qui n'étaient pas inscrits dans le protocole d'accord :

- Le premier c'est que cette charte précise les valeurs et notamment **situer en premier lieu l'utilisateur au centre de leurs préoccupations**. Les liens entre les professionnels apparaissent comme dominant dans le protocole d'accord, ce qui est intéressant dans la charte c'est que c'est plus l'utilisateur qui est au centre des préoccupations.
- Le deuxième point que je trouve intéressant dans cette charte concerne les acteurs du réseau, cette charte précise des notions comme le respect, la notion de reconnaissance, la notion d'engagement, ou de partage, ceci me semble fort intéressant parce que ça rejoint **l'idée d'un questionnement fondamentalement éthique, professionnel**. L'éthique n'a pas pour fonction d'apaiser les consciences mais de les réveiller et de les maintenir en état d'alerte ; dans les objectifs présentés dans la charte il y a l'intention de mobiliser les ressources entre professionnels et de favoriser la réflexion et la transformation de nos pratiques professionnelles. On est vraiment dans une dynamique réflexive, on oblige les gens qui y adhèrent à être dans cette dynamique de réflexion.

➤ 3. Mise en place de la dynamique de réflexion

L'objectif c'est bien de favoriser la réflexion et la transformation de nos pratiques professionnelles pour un meilleur accès aux dispositifs de santé de droit commun pour les usagers, pour les jeunes de 16 / 25 ans.

Aujourd'hui, à chaque institution on propose d'indiquer la finalité du réseau et une possibilité d'adhésion sous trois types, il y a trois types de réflexion, (je tiens à remercier l'appui que m'a apporté Nicole Puillaud qui est aujourd'hui coordinatrice du réseau santé jeune, pour préparer cette intervention et aussi l'appui de Geneviève Casalé qui était dès le départ au groupe de pilotage et qui connaît bien toute l'histoire).

L'adhésion proposée sous trois types de réflexion, c'est intéressant parce que ça permet de repérer l'implication que peut donner une institution via le réseau.

- Première adhésion : l'engagement principal dans le réseau consiste à prendre en compte la demande du jeune en répondant à la sollicitation d'un membre du réseau pour intervenir auprès du jeune, ça ne veut pas forcément dire déplacement mais l'interlocuteur va devoir apporter une réponse.
Deuxième point dans cet engagement en recherchant et en apportant le conseil technique nécessaire.
- Deuxième type d'adhésion : l'engagement dans le réseau consiste à participer à la dynamique du réseau dans sa dimension d'échange et de réflexion sur les problèmes de santé des jeunes. Donc on n'est pas directement lié à la réponse d'une situation donnée par un jeune, on est plus dans une dimension réflexive.
- Troisième type d'adhésion, l'engagement dans le réseau santé consiste à participer à la mise en œuvre de l'observation locale de la santé des jeunes dans l'agglomération paloise. C'est une adhésion qui est signée entre le réseau santé jeune présidé par la DASS d'une part, et l'organisme par exemple mission locale représenté par un ou deux professionnels. C'est à dire que l'institution qui adhère au réseau va nommer un ou deux professionnels pour adhérer au réseau mais ce que l'on demande c'est bien que les professionnels acceptent, adhèrent aux idées du réseau, et soient volontaires pour y participer. Ce travail est exigé quand on rencontre les différentes institutions, lorsqu'on leur demande s'ils souhaitent ou pas adhérer au réseau.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Je pense que c'est l'institution qui adhère et non le référent.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Tout à fait.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

C'est important qu'il y ait les deux engagements.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

C'est bien l'institution qui adhère et qui nomme des référents qui vont être volontaires pour participer. Donc l'institution peut adhérer à un, deux ou dans les trois types de réseaux. Cette adhésion est signée pour une durée d'un an et renouvelable par tacite reconduction, ça mérite réflexion ça aussi.

Aujourd'hui il y a plus d'une cinquantaine d'institutions sur Pau et l'agglomération qui ont adhéré au réseau.

➤ **4. Le comité technique**

Il y a un groupe de pilotage qui va donner les orientations politiques du réseau, et puis il va y avoir un comité technique qui va beaucoup plus travailler sur **la mise en œuvre des orientations du groupe de pilotage**.

C'est un appui technique de coordinateurs pour les missions qui vont se mettre en place. On s'est aperçu que le réseau santé jeune de 1996 à aujourd'hui a beaucoup bougé. Au départ dans le comité technique s'étaient attachés les membres fondateurs qui y croyaient fortement et puis il y a eu un peu de fatigue et on s'est aperçu aussi qu'il fallait élargir ce comité technique à d'autres membres du réseau. Donc depuis 2002, le comité technique est élargi et cette ouverture va favoriser effectivement l'implication de plusieurs membres du réseau et construire une nouvelle forme d'organisation du travail.

Donc importance du comité technique qui va vérifier, stimuler et conseiller la mise en œuvre des actions. En tant que coordinatrice, c'est vraiment l'espace qui pouvait me garantir une certaine qualité de travail, c'est l'espace de réflexion.

Puis il y a **la fonction de coordination** qui a été précisée au fur et à mesure des années,

- Les fonctions de coordination sont de répondre à la demande des professionnels c'est à dire apporter des conseils techniques, informer, évaluer la situation et coordonner les ressources existantes pour répondre à la demande des jeunes.
- Deuxième fonction de la coordination c'est d'organiser les temps d'information, de réflexion ou de formation des membres du réseau.
- Troisième fonction c'est recenser les données en rapport avec l'observation locale de la santé des jeunes.

Vous pensez bien que cette fonction de coordination des jeunes ne peut être viable que si elle est légitimée par le comité de pilotage et s'il est appuyé par les membres du réseau. Seul, le coordonnateur ne peut rien faire même s'il a des compétences opérationnelles extraordinaires, seul il peut difficilement travailler.

➤ 5. Les actions du réseau

Pour finir de vous parler du réseau santé jeune je vais vous nommer quelques actions qui ont été mises en place et qui peuvent donner des idées aux uns et aux autres. Ces actions permettent de voir aux membres du réseau à quoi sert leur adhésion, je vais essayé de vous le démontrer.

- La première action fondamentale c'est **la mise en place d'une permanence dans laquelle le coordinateur répond aux sollicitations des professionnels et fait appel aux membres du réseau autant que de besoin par rapport à une situation donnée**. Ici on peut repérer que, en ce qui concerne la santé, le souci premier des professionnels c'est *qu'est-ce qu'on peut faire ou comment peut-on faire lorsqu'on a en face un jeune qui a des problématiques de santé psychique, qui est mal, qui est en grande souffrance. Vers qui puis-je l'orienter ? Si il ne veut pas aller à l'hôpital psychiatriques, si il n'a pas un sou pour payer un psychologue, si il ne veut*

pas nommer son problème du côté d'un symptôme comment peut-on travailler là dessus ? C'est vraiment la première question qui arrive.

La deuxième grande question qui arrive et que vous pouvez aussi trouver dans le public précarité, c'est l'accès au droit. *Comment faire pour mettre en place un maximum d'outils pour qu'ils aient accès au droit ?*

Autres questions qui sont plus des questions d'information du type *comment faire pour avoir le droit par exemple à un bilan de santé ? comment faire pour avoir droit à des soins dentaires, des soins optiques*, ce sont des choses qui arrivent très souvent, la question de la sexualité et de la contraception d'urgence revient aussi très souvent.

Donc là il a été vraiment mis en place des professionnels qui répondent immédiatement au coordonnateur sur les possibilités de ressources, les ressources sur Pau sont existantes et opérationnelles.

- La deuxième action mise en place c'est **le bulletin santé J**. C'est un bulletin qui a aujourd'hui sorti un numéro, l'idée c'est comment amener les membres du réseau à adhérer à un projet déterminé. C'est la création d'un journal qui a pour objectif d'informer les différents professionnels sur l'existant c'est à dire une structure peut dire ce qu'elle fait, comment elle travaille, quels sont les outils mis en place pour que les professionnels puissent les contacter, c'est un outil où les institutions peuvent dire voilà nous avons le projet de mettre en place un café bar sans alcool sur Pau en lien avec l'hôpital et telle structure, on souhaite vous en parler, prenez contact avec nous pour nous donner votre réflexion. C'est un outil aussi dont les professionnels peuvent se saisir pour réfléchir sur une question, par exemple comment parler de l'éducation sexuelle à des adolescents en rupture, et un professionnel peut vouloir travailler cette question et la transmettre à travers ce journal.

Ce bulletin est fort intéressant parce qu'il met en lien plusieurs membres du réseau, là il y en a 5 / 6, ils vont se mettre au travail donc mieux se connaître et vont offrir de l'information à l'ensemble des membres du réseau donc favoriser la connaissance.

Un participant :

C'est un comité rédactionnel en quelque sorte.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

C'est un comité rédactionnel composé de 5 / 6 membres, ce que je peux dire aussi c'est que les investissements ont bougé, là aussi il y a des membres qui s'impliquent et qui ont envie de bouger d'action, ça permet une autre forme de créativité.

A travers la mise en place de ce comité de réalisation, il y a une mission spéciale sur le thème de la prévention, les membres du comité de rédaction ont travaillé sur deux grands axes. D'abord d'un point de vue théorique, *qu'est ce qu'on entend par prévention*, des gens de la CPAM, un médecin, un éducateur, un directeur, une assistante sociale ont travaillé là dessus, on avait une pluralité de statuts. *Qu'est ce qu'on entend par prévention ?* Une recherche théorique a été faite là dessus et un autre groupe a travaillé sur l'état des lieux des actions de prévention qui sont mises en place localement, ils ont été voir les structures, voir ce qui se fait localement. Cette édition a mis 4 ans, mais elle est sorti.

Donc le bulletin de santé est mis en œuvre et existe toujours depuis 1998 / 97.

Un participant :

En terme de périodicité, de contenu ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

C'est variable parce que la première année ils étaient très motivés, ils ont donné beaucoup, puis c'est vraiment lié à l'animateur de ce bulletin de santé, au départ c'était le coordinateur qui s'investissait, après on a essayé de déléguer, on a essayé à ce que ce soit un membre du réseau qui anime et qui stimule mais là ça dépend vraiment de la disponibilité, il faut parfois aller à la pêche des informations, à la pêche de professionnels qui acceptent de travailler là dessus.

Il y a eu par rapport à ces bulletins des moments de vide où rien n'a été produit, puis ça s'est mis à revivre, un groupe s'est remis au travail, ça va revivre encore pendant quelques mois voire 2 ou 3 ans, et il peut y avoir d'autres phases de vide.

Au départ on s'était dit un bulletin par trimestre, on n'a pas tenu. Mais je crois que ça fait parti de la vie du réseau.

- Autre action qui est intéressante et que les professionnels trouvent vraiment utile, ce sont ce qu'on appelle **les journées santé jeune**.

La finalité est double : **d'une part c'est favoriser une dynamique de formation sur un thème donné et d'autre part c'est favoriser les échanges entre les professionnels**. Il y a eu trois journées mises en place, une journée sur la souffrance psychique, une journée sur l'éducation sexuelle et sur la contraception, et une journée qui va avoir lieu en mars sur la mise à mal du corps de l'adolescent.

Ce qui est intéressant de voir, au delà du thème c'est ce qui se passe autour de ces journées. D'abord le thème est choisi à la demande des professionnels c'est à dire que le coordinateur va essayer de voir quel est le thème qui rassemblerait un maximum de personnes. Donc on tient compte de la demande des professionnels. Ensuite se met en place une commission de réflexion sur ce thème là, on va demander aux membres du réseau de s'impliquer dans cette réflexion, donc là on constitue un nouveau groupe qui va réfléchir sur, par exemple, la souffrance psychique. Réfléchir ça veut dire ce que l'on pense nous, ça veut dire faire des recherches théoriques, ça veut dire rencontrer les professionnels. Par exemple lorsqu'on avait mis en place la souffrance psychique, nous avons demandé aux médecins de l'hôpital psychiatrique de bien vouloir nous aider à réfléchir sur cette notion, et nous nous sommes retrouvé à près de 25 personnes à réfléchir sur cette notion de souffrance psychologique, et on s'est aperçu que les médecins entre service n'avaient pas réfléchis ensemble sur cette notion donc on a repéré des orientations différentes des médecins, pour nous ça a été extrêmement intéressant, très riche pour ensuite monter la conférence et les groupes de travail. Donc il y a un travail préalable d'un petit groupe de membres du réseau qui sont inscrits là dedans, qui ont réfléchis sur le thème, et ensuite ce petit groupe s'est partagé les rôles pour organiser la conférence, souvent le matin il y a la conférence et l'après-midi des ateliers de travail. Donc ce groupe là se partage les tâches sur l'organisationnel et va

aussi travailler avec des institutions pour, par exemple, qu'ils nous prêtent une salle mais aussi aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas en 96 on est à la recherche de financements. Par exemple, la conférence qui va avoir lieu sur la mise à mal du corps va être complètement financée par l'UCAM, on est aujourd'hui dans une recherche de financements autres.

Ce sont les membres du réseau qui sont porteurs de recherche de financements, ils vont s'engager aussi à animer les groupes de travail. A un moment donné, nous avons demandé à l'ITS de venir co-animer un atelier, mais ce qui était fondamental pour le comité technique et le coordinateur c'était véritablement que les membres du réseau s'impliquent dans la mise en place de cette action. Donc on est vraiment dans cet échange je donne et je prends.

Les retours concernant ces journées de formation sont extrêmement positifs du point de vue des professionnels de terrain.

- Autre activité qui est intéressante s'appelle **rencontre santé café croissant.**

L'idée c'est de mieux se connaître.

L'idée peut surprendre qu'au bout de plusieurs années de travail en réseau, les gens ne se connaissent pas, or c'est vrai qu'on ne se connaît pas parce qu'il faut toujours réajuster nos connaissances par rapport aux institutions. Parce que les institutions ont bougé, les gens ont bougé, les thématiques ont bougé.

La rencontre santé café croissant consiste à demander aux membres du réseau de bien vouloir participer à un engagement qui serait d'accueillir des professionnels un jour donné, dans son institution, d'offrir café croissant et de parler de ce qu'ils offrent d'un point de vue institutionnel et parler aussi de ce dont il est question.

Ca a commencé cette année 2004 et ça a un succès extraordinaire. Une commission précise a établi un planning pour l'année 2004, avec des engagements d'institutions qui vont donner du temps et préparer. Donner du temps c'est un temps court, ça représente une heure, une heure trente d'accueil de professionnels locaux qui viennent dans l'institution, je trouve ça d'un point de vue technique très intéressant.

➤ 6. Le fonctionnement du réseau

- **La participation à des projets avec des partenaires extérieurs.** Là c'est le réseau santé jeune et notamment le coordinateur qui participe à des actions avec d'autres partenaires sur, par exemple, la prévention du risque alcool, sur la mise en place d'informations collectives dans les lycées, sur la mise en place d'une conférence sur le sport et les risques par rapport au sport.

Il est fondamental de mettre en place des espaces de concertation pour une recherche de coopération. Il n'est pas suffisant de dire que le réseau est utile, qu'il faut y adhérer. Il est indispensable de mettre en place des espaces de concertation qui peuvent être animés par le coordinateur mais celui-ci n'est légitimé que par le comité de pilotage. C'est parce que je suis légitimé par ce comité là que je viens vous rencontrer et vous demander votre avis et je vais tenir compte de vos remarques. Donc il faut qu'il y ait véritablement un espace de concertation, de recherche de coopération.

La question de l'utilité est toujours présente. En quoi c'est utile ou ça peut être utile pour vous ?

- La deuxième idée c'est de dire que **le réseau doit être toujours un système ouvert et à géométrie variable.** Ouvert pourquoi ? parce qu'il me semble qu'il nous faut garder dans l'idée que les gens peuvent sortir du réseau à un moment donné parce que ça ne les intéresse plus, et d'autres gens peuvent y entrer parce que ça les intéresse à ce moment là. Il est important de rester dans cet esprit là. Il est important de donner aux membres du réseau l'occasion de dire en quoi le réseau santé jeune a été efficace pour eux ou pas. De leur donner aussi l'occasion de dire je ne peux pas à ce jour apporter quoi que ce soit au réseau santé jeune et je me retire, peut-être momentanément mais à ce jour je ne vois pas d'utilité, on a d'autres préoccupations. On en est venu à cette réflexion parce que parfois des professionnels venaient mandater sans trop de conviction. C'est vraiment important qu'on réfléchisse là dessus.

- Troisième idée **c'est la question de la charte. Il me semble fondamental que cette charte ne s'impose pas au réseau.**

Aujourd'hui il a été construit une charte par certains membres du réseau, il est fondamental qu'à un moment donné on s'arrête et on réfléchisse sur les thèmes de cette charte et qu'on les modifie si besoin est. Aujourd'hui, pour vous donner une

idée, cette charte parle du secret professionnel. Certains professionnels vont interroger les termes qu'il y a dans cette charte et ne sont pas tout à fait d'accord, je trouve fondamental qu'il y ait un espace de concertation, de réflexion sur la charte et voire qu'on la modifie autant que de besoin. **Donc la charte ne peut être qu'un outil qui doit rester modifiable.**

- Dernier point, **la fonction de coordination est centrale dans la vie du réseau mais cette fonction exige plusieurs éléments.**

Je vais parler en mon nom. J'ai pu travailler avec grand plaisir dans cette dynamique de réseau parce que j'étais convaincue de sa pertinence. Je pense aussi qu'il était fondamental de réajuster les informations que j'avais sur les institutions. Donc j'avais un travail à faire en tant que coordinatrice sur la présence des institutions pour pouvoir en parler au mieux aux uns et aux autres. Par ailleurs, je pense que si les choses ont pu démarrer, c'est parce qu'il y avait un espace de soutien technique, mais cet espace de soutien technique n'a évidemment pu être opérationnel que parce qu j'ai aussi apporté mes questions, mes soucis, je pourrais tout à l'heure vous donner des exemples où j'ai posé des actes qui ont posé beaucoup de questions au comité technique. Mais ce qui est fondamental me semble-t-il c'est de dire **qu'être coordinateur va à l'encontre d'une logique individualiste. Etre coordinateur ce n'est pas seulement organiser, c'est véritablement travailler et construire avec les autres.** Il me semble fondamental de repérer que nous avons une instance politique qui indique les lignes directrices mais ce qui est tout aussi important ce sont ces petits groupes qui réunissent 4 / 5 adhérents de réseau qui vont se mettre ensemble pour mener une action donnée.

Je crois que c'est avec les autres qu'on construit et j'ouvre donc la question de la pérennité : **comment continuer à faire vivre le réseau ? peut-il toujours vivre ?**

Il y a deux dimensions : **la dimension financière** qui est en jeu et qui est aujourd'hui en question puisque ce sont des financements au coup par coup, année par année, rien ne permet de dire qu'on aura les financements dans deux ans ; et l'autre point qui va me permettre de continuer à vivre c'est de continuer à **prendre les moyens de stimuler les adhérents du réseau à s'impliquer**, à donner mais aussi à recevoir. Je crois véritablement que pour que ça vive il faut que ce soit dans une

relation gagnant-gagnant. A partir du moment où les gens n'y trouvent plus leur compte on aura sans doute raison d'arrêter le réseau.

Voilà donc je réouvre sur la notion de pérennité.

Dominique MORINCOME, coordinateur du réseau *Souffrance psychosociale et précarité* de l'agglomération montoise :

Après l'intervention, avez-vous des questions, voulez-vous rebondir ?
En tant que coordonnateur je vois un certain nombre de choses qui nous servent.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

C'est une expérience très concrète qui correspond bien à ce que nous avons vu tout à l'heure sur la construction même de ce réseau.

Un participant :

J'ai trouvé intéressant la possibilité offerte d'adhérer à trois niveaux différents. Est-ce que vous avez constaté un parcours dans ces adhésions là, entre une adhésion minimale et une adhésion en tant qu'acteur ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Il n'y a pas de changements d'adhésion au fur et à mesure mais on a repéré que beaucoup d'institutions sociales, médico-sociales vont adhérer sur les trois dimensions, mais des professionnels comme des médecins généralistes vont adhérer uniquement sur une dimension c'est à dire je suis prêt à répondre à la

demande du jeune mais je ne suis absolument pas prêt et je n'ai pas le temps de participer à une dynamique réflexive.

On a repérer une adhésion liée à la profession plus qu'une évolution du type d'adhésion.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Je trouve ça aussi intéressant, ça veut qu'il n'y a pas une adhésion meilleure que l'autre ; tout simplement le fait de dire *je vais participer uniquement par les réponses que le veux apporter*, c'est la même qualité, *je veux participer au groupe de travail* ça définit bien la place des professionnels.

Vous êtes toujours coordinatrice ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Non, c'est Nicole Puillau qui est aujourd'hui coordinatrice. Moi j'ai travaillé deux ans, ça joue aussi dans la vie du réseau, la permanence ou pas du coordinateur.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Vous avez dit aussi une phrase que je trouve très intéressante, la permanence assurée par le coordinateur pour répondre aux besoins et aux demandes des professionnels de terrain. Le coordinateur est vraiment au service des professionnels. Il facilite, il aide, il répond, il fait un lien mais il est plus en réponse à la sollicitation du réseau.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Là on répond effectivement à une demande du professionnel.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Et s'il n'y a pas de demande, ça signifierait quoi pour vous ? Vous avez votre permanence et personne ne sonne ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

On a remarqué par exemple qu'il y a certaines demandes qui ne viennent plus, et c'est très bien comme ça, c'est parce que les professionnels n'ont plus besoin du réseau pour trouver la réponse adéquate. C'est à dire qu'il y a suffisamment de liens opérationnels entre les professionnels sans passer par la médiation réseau.

Un participant :

Vous disiez qu'il y a eu une analyse faite par rapport à cette inefficacité de professionnels, d'institutions qui auraient pu y trouver leur compte ?
Est-ce que c'est l'essoufflement ? Est-ce que c'est une surcharge ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Il n'y a pas d'analyse objective de faite.

Par contre on peut repérer que certaines institutions inscrites depuis 5 ans dans le réseau et qui continuent de manière tacite à y être n'y sont plus, donc on a demandé pourquoi ils n'y étaient plus. Il est apparu qu'on ne sait plus trop à quoi sert le réseau, on s'est donc posé la question au niveau du groupe de pilotage, comment faire pour rappeler les adhérents qui se sont éloignés, qui travaillent beaucoup plus ponctuellement, comment leur rappeler l'existence et l'utilité, il y a un travail à faire.

On s'est aperçu aussi que certaines institutions n'y sont plus parce qu'elles ont fait d'autres choix, et ne se donnent plus les moyens d'y être.

On s'aperçoit quand même que les gens qui s'engagent dans les commissions de travail sont des professionnels qui donnent beaucoup, et ce qui est important c'est que ce n'est pas le cas partout, il y a des professionnels qui bataillent pour venir dans les commissions et même si l'institution a adhéré techniquement, il y a des moments dans l'institution où d'autres choix sont faits, où il n'y a peut-être pas assez de temps, donc les professionnels qui s'engagent doivent parfois véritablement batailler dans l'institution pour relégitimer leur action. C'est tant que coordinateur légitimé par le groupe de pilotage et légitimé par votre adhésion signée à un moment donné que je viens vous retrouver et revoir ce qui est compliqué, difficile ou impossible, ça relance d'autres dynamiques.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Votre question nous renvoie aussi à la question de l'évaluation, il ne suffit pas de créer un réseau, encore faut-il tous les ans l'évaluer, évaluer le processus, évaluer les objectifs, de façon régulière. Quand on conçoit un réseau on doit aussi concevoir son évaluation, le nombre de personnes ainsi que le nombre d'adhérents est un indicateur, la fluctuation du nombre d'adhérents est aussi un indicateur, le pourcentage de présence au groupe de travail, à l'assemblée générale, au comité de pilotage, le nombre de chaises vides etc. sont aussi des indicateurs de la dynamique du réseau.

Ensuite se pose la question du sens, si vous demandez quel est le sens de leur absence, est-ce qu'ils ont trouvé la réponse dans le réseau, est-ce qu'ils ont trouvé d'autres réponses, est-ce que le réseau a rempli ses objectifs et qu'on n'en a plus besoin ou, est-ce que ce sont les enjeux institutionnels internes qui prennent part dans la vie des institutions parce qu'entrer dans un réseau externe suppose une certaine prise de risques pour les institutions, sortir à l'extérieur, envoyer des personnes c'est aussi s'ouvrir et d'une façon extrêmement aiguë la mise en réseau externe met en exergue le fonctionnement en interne, il n'est pas rare de s'en apercevoir quand les institutions prônent le travail en réseau et gèrent en interne, en pyramidal.

Si c'est comme ça, vous voyez bien la tension que ça peut introduire au niveau de l'institution elle-même donc en fonction des mouvements, des conflits politiques dans

les institutions, il se peut que le chef de service soit un homme ou une femme de réseau, qu'elle incite les personnes à travailler avec et que le changement produise quelque chose, c'est véritablement une méthode avant d'être une volonté, c'est un état d'esprit.

Le changement peut venir des chefs de service ou des personnes référentes, vous avez bien insisté sur ce rôle de référents volontaires, il faut absolument qu'ils soient volontaires mais ça ne suffit pas, encore faut-il qu'ils aient les caractéristiques propres pour travailler en réseau, c'est à dire qu'il a une reconnaissance des autres partenaires, vous avez insisté sur les moyens qu'il y a en institution, il faut que ce soit quelqu'un qui en interne ait un lien avec tous les autres services, qui ait une prise en interne. C'est véritablement une cheville ouvrière entre l'extérieur et l'intérieur du réseau.

Une participante :

Cela semble ressembler à une forme d'entreprise ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Qu'est ce qui ressemble à une entreprise ?

La participante :

Le réseau en lui même.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Et qu'est-ce que c'est pour vous la caractéristique d'une entreprise ?

La participante :

Il y a des travailleurs, quelqu'un qui coordonne, avec un objectif bien établi.

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

Savez-vous combien coûte notre matinée aujourd'hui ? Et bien il faudra que vous le sachiez ! Dans un réseau par exemple il faut savoir combien nous coûte une réunion de travail. Si on est dix pendant trois heures, on multiplie les dix par trois et on va savoir combien ça nous coûte, après on va se demander ce qu'on a produit à ce coût là. Ce n'est pas parce qu'on est dans le social qu'on doit en faire l'économie, d'ailleurs un réseau n'est pas gratuit, votre participation même à cette matinée n'est pas gratuite, elle coûte à vos entreprises, vos associations ou vos institutions, le réseau a un coût et le travail que nous faisons a un coût, les services que nous proposons à la population ont un coût.

Xavier STEPHAN, PQA :

Ça renvoie à ce que vous disiez, dans la logique où il y a un fournisseur, ce sont toutes les organisations...

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

J'avais dit que dans un réseau on doit annuler le statut juridique...

Mais peut-être que je me trompe quand vous dites que c'est une entreprise, est-ce que c'est un compliment ?

Isabelle JOLY, Formatrice ITS, Pau :

Pour rebondir sur ce que vous disiez tout à l'heure par rapport aux risques, dans sa propre organisation d'être le référent au réseau, je voudrais Léonie que tu nous donnes un exemple où tu as réussi à te mettre tout le comité de pilotage à dos, de façon plus sérieuse madame Hauscarriague est-ce que vous pourriez illustrer le risque d'être coordinatrice réseau, les responsabilités que ça implique ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

La situation est particulière mais vous allez peut-être vous y retrouver. C'était un professionnel de la mission locale, je faisais la permanence à la mission locale. Un professionnel de la mission locale vient me dire, *je m'occupe d'un jeune adolescent mais je ne sais vraiment pas quoi faire, il a des problèmes de toxicomanie, je pense aussi qu'il a des problèmes de psychiatrie et il demande, il demande toujours et puis je crois qu'il est très violent.*

Donc premier temps je travaille avec lui sur cette situation et il me dit qu'il va passer dans une structure Secours Catholique chercher un bon, il passe là-bas et il a tout cassé, donc il vient dire que c'est compliqué, j'essaie de voir avec lui quelles sont les autres personnes qui sont en contact avec ce jeune, comme ça informellement et peu de temps après je reçois des coups de fils de professionnels de structures différentes, qui me parlent de ce jeune là, et je me dis mais ils ne savaient pas que la mission locale était connaisseuse de cette situation là. Je me dis qu'il serait intéressant que tous ces professionnels se rencontrent, donc je fais la proposition de rencontrer l'ensemble des professionnels mais je n'avais pas tous les éléments et je vais demander à chaque professionnel qui m'avait contacté de bien vouloir inviter les autres professionnels qu'ils connaissaient à venir à une réunion à telle date pour parler de cette situation. C'était très rapide, c'était deux jours après, et je ne savais pas à ce moment là qui allait venir à cette réunion, chacun a repéré les liens.

La question qui a été posée la veille, car il y avait un comité de pilotage la veille, est *qu'est ce que tu fais là dedans ? est-ce que les professionnels ne peuvent pas travailler tous seuls à partir du moment où tu les a mis en lien ?* Dans ma tête je me disais je vais animer cette rencontre mais on me disais tu n'as pas à y aller, est-ce que les professionnels ne peuvent pas tous seuls animer cette rencontre ?

Je me posais donc cette question *où s'arrête ma fonction ?* j'avais mis en lien les gens, j'avais mis en place un espace de concertation, pourquoi irais-je plus loin ? J'avais dit aux gens que j'irais à cette réunion mais sans expliquer pourquoi j'irais. L'après-midi j'ai eu un coup de fil d'un professionnel qui souhaitait que je vienne, ça m'a bien arrangé, *je souhaite que vous y soyez parce que je n'ai pas envie en venant là qu'on me juge et que je reçoive toute l'agressivité des gens, si c'est pour ça je préfère ne pas venir.* Je lui ai donc indiqué que je serai là pour au moins garantir une certaine sérénité, donc j'ai été à cette réunion, je l'ai animé en indiquant les consignes.

Finalement, ce qui s'est passé revient à la question du secret professionnel, *qu'est-ce que je peux dire de la situation de ce jeune à des partenaires qui n'avaient pas au départ prévu d'en parler ensemble ?* Ca s'est imposé un petit peu à eux.

La question du secret professionnel a été travaillée dès le départ et on a indiqué que ce qu'on souhaitait dans cet espace là c'était repérer la trajectoire du jeune et de repérer ce que le jeune a demandé à l'institution et ce que l'institution pouvait lui répondre.

Dans cette histoire, il y avait douze institutions présentes, le jeune était arrivé à Pau depuis quinze jours, mais ce sont des choses qu'on connaît, dans douze institutions différentes, douze demandes différentes mais très justes par rapport aux offres institutionnelles, il savait exactement quoi demander et où demander.

Il y a à la fois un problème social et un problème de santé. Donc on s'est accordé pour dire qu'il fallait faire un état des lieux, on a repéré le parcours, tout le monde a été je cois surpris par le parcours et on s'est accordé, sans rentrer dans l'histoire personnelle du jeune, sur ce sur quoi on doit en priorité travailler. Là dessus, on a repéré qu'il y avait un professionnel qui avait une relation privilégiée avec ce jeune, qu'il rencontrait régulièrement et dans cette réunion nous avons décidé que peut-être les uns et les autres allaient recentrer le professionnel dans l'accompagnement de ce jeune, ça a donné une réelle piste de travail.

Là où j'ai encore glissé c'est qu'on aurait pu tout à fait se satisfaire de ça, on a dit qu'il était nécessaire de faire un compte-rendu pour que chacun sache et pour envoyer aux institutions ce qui a été fait entre partenaires, et là aussi je pense que j'ai dérivé parce que j'ai fait ce compte-rendu qu'un quelconque membre aurait pu faire, ce n'est pas forcément au coordonnateur de la faire ...

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Pourquoi ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

La question que je me suis posée c'est *as tu proposé, qu'est-ce que tu as fait pour que ce soit les membres professionnels qui se saisissent de cet espace de travail là ?*

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Est-ce que cette formule de traitement d'un problème repéré a été ensuite formalisée, est-ce que ça a donné lieu à d'autres rencontres ?

Isabelle JOLY, Formatrice ITS, Pau :

Je voulais savoir si ce jeune s'est vu proposé la place de coordinateur du réseau ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Cette situation est arrivée très rapidement parce que le jeune a repéré que les gens n'avaient plus peur, qu'il y avait une grosse distance du professionnel, et donc il s'est déplacé, il est parti...

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Votre question était provocatrice mais je dirais que pour moi vous n'avez à aucun moment dérapé, par contre, un type de travail comme ça c'est tout à fait un outil de travail d'un réseau, c'est à dire, un professionnel constate à un moment donné une difficulté avec une personne ou une famille et il a épuisé les ressources dans sa propre institution, il ne sait plus comment s'y prendre et il dit je vais faire appel à un réseau et dans ce cas là il doit faire appel à une personne dans le réseau, pas n'importe qui, cette personne pour moi est le coordinateur de ce groupe de travail.

Ça ressemble fortement à de ce qu'on appelle un groupe d'appui, parce que les gens se sont aperçu qu'il y avait besoin d'échanger autour d'une problématique et ils ont formalisé ça en disant quand un professionnel adhérent au réseau a besoin, il va téléphoné au coordinateur, qui s'engage à réunir un groupe de professionnels pluridisciplinaires, c'est la personne qui organise la rencontre, qui connaît l'ensemble des professionnels qui décide qui est le plus pertinent pour venir à cette réunion qui dure deux heures, les gens viennent et chacun apporte son avis au professionnel demandeur qui ensuite prend sa décision quant au suivi.

A mon sens vous n'avez à aucun moment dépassé votre rôle sauf que ce rôle n'était pas négocié et formalisé avec le comité de pilotage, le comité technique mais vous étiez bien dans le rôle que vous deviez jouer dans un réseau.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Le comité technique avait plusieurs positions, c'est en ce sens que je trouve que le comité technique a été important, c'est qu'il m'a interrogé véritablement sur mon désir et la place que je voulais prendre. Ce qui me semble important c'est d'éviter qu'il y ait un lien de dépendance ou que le coordinateur ait un passage obligé, il me semble que le travail à faire si ça se poursuivait et ça s'est poursuivi autrement ailleurs c'est de voir et de faire émerger les ressources existantes déjà sur le terrain.

On pourrait aussi dériver dans l'autre sens, c'est à dire que rien ne peut se faire entre eux sans la médiation du réseau. Ce qui serait une dérive.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Dans un autre réseau on a quelqu'un qui est chargé de s'occuper de ce groupe d'appui, on s'adresse à lui, c'est lui qui programme, organise etc....c'est plutôt un aspect opérationnel, ce n'est pas une question de pouvoir, c'est une question d'opérationnalité.

Isabelle JOLY, Formatrice ITS, Pau :

Je pense que quelque part tu as senti la remarque qui dit je veux bien venir mais j'ai peur, peut-être que toi tu as senti qu'il y avait un passage à autre chose ?
Ca devenait un espace d'analyse des pratiques ou un espace de supervision ou de régulation ...

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Ça me renvoie aussi à l'objectif de la rencontre. Vous avez dit on a programmé une rencontre mais quel est son objectif ? Ca renvoie aussi à ça, qui l'organise, quel est l'objectif, on se réunit pourquoi ? Ce n'est pas une supervision, ça ne doit pas être une supervision, si c'est une supervision, on doit avoir un superviseur, on n'a pas ça et ce n'est pas dans le réseau.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Mais c'est un terme qui a été utilisé par le comité de pilotage.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Ça renvoie surtout au fait que le rôle de coordinateur n'était pas suffisamment prêt, la fonction de coordinateur c'est ça, écrit et acté ; mais c'est normal aussi quand un

réseau a un tâtonnement, en tout cas ce dysfonctionnement aurait du aboutir à une requalification de la part du coordinateur par écrit.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Tout à fait, ce qui a été fait.

Isabelle JOLY, Formatrice ITS, Pau :

Donc on peut faire des erreurs et rester légitime comme coordonnateur.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Mais bien sûr.

Un participant :

Ce qui me pose question ce sont les limites, le fait de confronter des expériences ça interroge les gens sur leurs pratiques, ça délimite. Il y a des limites de compétences, le fait de solliciter un réseau, ce n'est pas un arbitrage, c'est juste une mise en lien.

Les associations ont un financement sur mission et si l'action tombe à l'eau, on n'est plus sûr du financement et du poste pour l'année d'après, il y a donc beaucoup plus de frilosité sur des partenaires associatifs qui sont (même s'ils ne le disent pas) en concurrence avec les gens avec qui ils sont en réseau. Ils sont légitimés sur une histoire de public qu'ils accueillent et si on commence à dire qu'on ne sait pas très bien accueillir le public, quelle est alors votre légitimité pour avoir le financement ...

Ces questions se posent et ne sont pas toujours exprimées mais sous entendues. Cela freine le partage d'expériences parce que « j'ai une recette pour obtenir des financements et je n'ai pas envie de la partager avec tout le monde parce que le gâteau va en se réduisant et il n'y en a pas pour tout le monde ».

Il y a des choses sur la fierté des pratiques, la limite, l'interrogation et justement l'humilité qu'on doit avoir de dire bon et bien là je n'y arrive plus mais ce n'est pas pour autant que je suis mauvais professionnel.

Comment articulez-vous le rôle de coordinateur, comment arrivez-vous à rassurer des opérateurs en leur disant ce qu'ils ont à y trouver, et comment arrivez-vous à faire exprimer des manques sans les culpabiliser ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Ça renvoie aussi à qui est le coordinateur, qui pilote, et qui paye le coordinateur ?

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Ce qui me semble très important c'est qu'est-ce qui légitime l'action du coordinateur ? Si c'est un comité de pilotage dans lequel sont représentées des institutions, par exemple là différentes associations qui se sont mises d'accord pour qu'il y ait cette fonction, on peut prendre position de manière différente.

La question souvent est de savoir de quel droit on pose cette question, de quelle place je me permets de solliciter quelqu'un ou pas, de dire mes compétences ou pas, de dire les compétences de l'autre ?

Qu'on soit professionnel ou coordinateur je crois qu'il nous faut réfléchir sur la place et la fonction que nous avons pour mettre en lien les ressources, pour mettre en lien les compétences, pour les reconnaître déjà.

Une participante:

Dans tous les cas, il faut qu'un réseau de fonction soit structuré à la limite de l'institutionnel et du juridique dans ce réseau de pouvoir.

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

Il faut qu'il soit structuré.

Nous avons parlé ici d'un réseau, ça ne se substitue pas au lien informel qui existe entre les professionnels, mais si vous voulez parler d'un réseau en tant qu'outil de travail, en tant que méthode de travail pour résoudre un certain nombre de problèmes, un minimum de structuration est nécessaire : le comité de pilotage, le coordinateur etc.... Cela peut aller jusqu'à la forme juridique c'est à dire créer une association dont le rôle est de coordonner le réseau mais ce n'est pas obligatoire d'aller jusqu'à cette formalisation là, les coordinateurs de réseau peuvent être les associations, il y a les caisses primaires, les services de prévention sont coordinateurs de certains réseaux, l'important c'est de savoir quel est le rôle du coordinateur et quels sont les moyens dont il dispose. C'est pour ça que quelque fois ce qu'on appelle les « petites associations » qui sont petites uniquement par le montant des finances ou par le personnel peuvent difficilement être coordinateurs sans avoir de moyens supplémentaires parce que rien que le secrétariat peut poser problème.

Guillaume SENGENES, Périphéries Productions :

J'aimerais bien que nous puissions revenir sur la notion de risques. J'ai bien compris le risque pour une institution de s'engager dans un réseau, elle s'expose à raconter ses pratiques, elle est confrontée avec d'autres.

Appliquez-vous aussi cette notion là à l'individu qui va représenter la structure et si oui dans quelle mesure ?

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

Oui je l'applique à l'individu aussi, d'abord à l'institution, ensuite à l'individu et à l'individu dans les deux sens.

J'ai dit que parfois le professionnel va chercher un bol d'air ailleurs et il participe sans avoir la possibilité de revenir dans la structure, ramener des choses et changer

véritablement quelque chose dans la façon de faire. Alors là il participe d'un grand écart qui peut être très difficile pour eux à un moment donné, il va se trouver tiraillé entre quelque chose qu'on lui préconise comme « la bonne façon de travailler » et ce qu'il vit en interne. Si le professionnel n'est pas mandaté par son institution on va lui dire tu as voulu aller là dedans mais tu as du travail à faire et en plus dans ton réseau, on ne veut pas savoir... J'ai parfois entendu les acteurs dire *c'est le travail en plus qu'on nous demande*, je comprends pas ce que ça veut dire, pourquoi un travail en plus ? On travail le soir en dehors, en complètement du travail salarial etc...Vous voyez, cela représente un risque.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Tout à fait.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Ce n'est pas confortable de travailler dans ce cas là, j'ai été amenée parfois à demander aux gens de quitter le réseau parce que leur institution n'était pas du tout engagée dans ce travail.

J'ai l'exemple de deux personnes très motivées et très utiles pour le réseau mais c'était un réseau qui commençait à se constituer et au bout de quelques mois chaque fois qu'elles venaient à des rencontres elles faisaient part de leurs difficultés par rapport à l'institution, on envoyait pourtant les comptes rendus au directeur et à elles même, mais elles avaient toujours des difficultés en interne, les reproches des autres collègues qui disaient tu es encore en train de te promener alors que nous sommes à notre travail individuel, des choses comme ça... On avait donc écrit au directeur en demandant si il envoyait ces deux personnes et si ça participait véritablement d'une démarche. La réponse était mi-figue mi-raisin et au bout de trois mois la réponse est devenue « non » et on a demandé aux deux personnes de ne plus venir. Ce n'était pas possible, elles n'étaient pas des électrons libres, elles étaient salariées d'une institution qui ne s'engageait pas dans le réseau, donc impossible pour nous, impossible pour elle. On a regretté mais elles sont parties.

L'institution n'a jamais rejoint le réseau alors que le public qu'ils avaient était tout à fait le public concerné par la problématique du réseau.

Nous avons parfois eu aussi les représentants de certaines associations médicales qui venaient soit individuellement, soit en tant qu'association, parfois ils disaient je suis intéressé personnellement, je vais continuer mais je ne représente pas l'association ou l'inverse.

Lorsqu'une personne représente son association et qu'elle souhaite participer individuellement, c'est merveilleux, c'est un partenaire qu'il faut chouchouter.

Guillaume SENGENES, Périphéries Productions :

J'aimerais avoir votre avis sur le financement du poste de coordinateur, non pas en terme de quantité mais plutôt sur le fond, sur le cofinancement d'un poste de coordinateur.

On peut voir de notre fenêtre régional et du centre de ressources certains postes de chef de projet, de chargé de mission, d'agent de développement qui ont un rôle d'animation et de coordination de réseau, finalement ce sont des postes cofinancés qui leur accorde une certaine légitimité, mais pour arriver au cofinancement et à une fiche de poste il y a beaucoup de discussions, négociées, consensuelles, un peu molles, pas très précises et au final des professionnels qui se retrouvent dans un poste de coordination cofinancé qui doit leur assurer une légitimité a priori mais avec un poste mal ficelé qui résulte d'une négociation, une mauvaise négociation. Il aurait fallu un coordinateur en amont.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Quelle est votre question ?

Guillaume SENGENES, Périphéries Productions :

C'est un constat, est-ce qu'on peut sortir de cette impasse, j'espère que ce n'est pas une impasse.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Je pense que vous avez la réponse dans la question que vous avez posée.

Guillaume SENGENES, Périphéries Productions :

D'accord. Ce n'est pas le plus simple à faire.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Non ce n'est pas simple parce qu'un coordinateur salarié est dans une relation de subordonné par rapport à celui qui le finance, donc il doit rendre compte de sa coordination.

Ça veut dire qu'il faut être très clair et faire une vraie négociation consensuelle, c'est à dire prendre le temps qu'il faut pour déterminer ce qu'on attend de ce coordinateur et ensuite choisir le coordinateur qui a les compétences pour faire le travail qu'on lui confie.

Si on fait une négociation bâtarde on aura un résultat bâtard...

Pour vous répondre franchement, si la négociation est molle, que ce n'est pas confortable, alors c'est au coordinateur aussi, si il a les possibilités, de négocier son poste, ç'est à dire « *attendez, ça signifie quoi quand vous me demandez ça ?* »

Quand on est dans la possibilité de négocier c'est très bien, mais parfois les gens ne peuvent pas négocier, ils cherchent du travail, c'est pour ça qu'on a parfois des chefs de projet (pas seulement dans le réseau mais dans le contrat de ville etc...) qui ont beaucoup de mal à jouer leur rôle parce qu'ils ne sont pas dans une légitimation véritable.

La légitimation est-elle financière, est-ce qu'elle est politique, est-ce qu'elle est légitimée par les paires parce qu'il y a ensuite légitimité par rapport aux

compétences ?... Il y a parfois des gens très compétents qui politiquement ne sont pas soutenus et ce n'est pas confortable non plus.

Dans certaines actions sociales locales que j'accompagne, il y a des équipes complètement prêtes, le chef de projet est impeccable et ils attendent que les signes politiques soient donnés, on peut donc parfois attendre longtemps.

Une participante :

Je me pose la question de l'avenir pour un réseau lorsque l'institution majeure de la problématique est défaillante et n'adhère pas au réseau ?

Faut-il maintenir ce souci de réseau avec une institution majeure défaillante ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Je vois bien quelle est la question que vous me posez, pourquoi est-ce que l'institution majeure n'est pas là ? Ca serait bien d'y réfléchir.

Est-ce qu'elle n'est pas là parce qu'elle considère que ce n'est pas un problème ?

Est-ce que ses représentants ont d'autres préoccupations ? etc..

Si quelqu'un n'est pas là ce n'est pas forcément parce qu'il ne veut pas y être, il peut avoir des préoccupations ailleurs, c'est pour ça qu'il est intéressant de voir si c'est une institution qui est vraiment majeure, essentielle, pourquoi elle ne fait pas partie du réseau, ce serait la première analyse à faire. En fonction de ça la stratégie de sa mobilisation est différente.

Votre question est faut-il maintenir le réseau ?

Pour qu'un réseau puisse vraiment se pérenniser il doit avoir un sens. Il doit y avoir un sens pour chacun des acteurs, ce n'est pas le réseau pour faire le réseau, je crois que vous l'avez démontré aussi. Les membres dans un réseau doivent avoir toute leur liberté, toute leur autonomie d'initiative, ils doivent pouvoir faire dans leur domaine et dans leur structure ce qu'ils veulent, ils ne sont pas liés, le réseau ne doit en aucun cas les empêcher de prendre des initiatives. Les échanges dans un réseau à travers les groupes de travail doivent permettre à chacune des structures de pouvoir

atteindre ses propres objectifs qui ne sont pas forcément identiques à l'objectif du réseau, il doit avoir des plus value de réseau même dans ses propres activités et objectifs.

Un réseau doit avoir une utilité avérée.

Quand vous avez des gens qui s'en vont, posez vous la question de savoir si le réseau leur apporte encore quelque chose. Le réseau a une maladie contagieuse qui arrive à l'âge de l'adolescence, **ce sont les « réunionites » qu'il faut éviter, c'est vraiment ça ce qui tue le réseau.** Il doit être en permanence ouvert, si on voit qu'il n'y a pas de nouvelles personnes qui entrent, on doit se poser cette question là. Mais on doit aussi pouvoir sortir, on sort du réseau quand on veut, ce n'est pas un partenariat conventionnel où on a signé pour trois ans, on y rentre, on a signé une charte, signé pour un certains nombres de valeurs mais en général on s'en va quand on s'épuise et quand on n'y trouve pas les ressources.

Ceux qui pilotent le réseau doivent en avoir une vision précise. Vous avez dit quelque chose de très juste *« j'ai pu faire de la coordination parce que j'étais convaincue de son utilité »*.

Est-ce que ceux qui pilotent le réseau sont convaincus de son utilité, est-ce qu'ils ont une vision forte et vivante de ce réseau, est-ce qu'ils le projettent dans l'avenir ? Vous voyez en quoi c'est important pour le pilote de pouvoir projeter le réseau dans l'avenir, parce qu'il va y avoir des doutes, et si le pilote doute trop on risque de se trouver ailleurs. Il faut aussi vérifier que le pilote dispose d'un capital de confiance et de le développer au fur et à mesure.

Je crois aussi que **pour que le réseau perdure il faut associer les partenaires très précocement**, c'est à dire dès l'analyse des besoins. Il ne faut pas aller solliciter les acteurs une fois qu'on a tout ficelé, tout bouclé, mis en place les groupes de travail. Il faut continuer cette association des partenaires chaque fois sur l'élaboration des projets, et ces projets doivent être réfléchis ensemble, sur les objectifs, sur le déroulement, rigoureux au niveau méthodologique. Les partenaires doivent s'associer jusqu'à la valorisation de nos projets, on associe parfois très facilement nos partenaires quand il faut analyser les problèmes et on les oublie quand il faut les valoriser. **On doit donc pouvoir partager le succès d'un réseau, partager les réussites parce que c'est ça qui va cimenter aussi la vie d'un réseau.**

Il faut véritablement que l'information circule dans un réseau, de chaque instance vers chaque instance et c'est pour ça que les comptes rendus bien faits

sont aussi un moyen d'information que les acteurs vivent comme une mise sur papier.

Pour revenir à votre question de tout à l'heure, **on doit patiemment chercher le consensus**, même dans les définitions de ce qu'on veut faire, le consensus c'est se mettre d'accord, quelque soit le temps investi qu'on doit y passer. Malheureusement quand on s'est mis d'accord trop vite, on s'aperçoit que plus tard on bute sur des obstacles et on renvient en arrière.

Donc dans le réseau je crois beaucoup en la notion du temps investi.

Bruno BERTRAND, PQA :

C'est pour ça que ça m'a un peu égratigné, l'assertion du gagnant-gagnant que vous avez faite que je trouve un peu trop bien pensante, qui m'exaspère un peu, mais je provoque un peu...

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

C'est donnant-donnant contre la démocratie participative.

Bruno BERTRAND, PQA :

Justement, on recherche pertinemment le consensus, on fait un effort sur soi pour lâcher du lest, et à un moment donné on n'est pas forcément gagnant, de concilier, de concéder et de reconnaître à l'autre des avantages.

Véra RIBAULT, responsable de PRISMA conseil formation :

Pourquoi vous dites ça, je trouve que dans consensus il y a l'idée : « je lâche mais je ne perds pas », c'est vraiment la stratégie gagnant-gagnant...

Bruno BERTRAND, PQA :

La nature humaine est quand même plus complexe, la nature humaine et le jeu de l'humain c'est du conflit, c'est du jeu d'acteur, c'est une réalité...

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Mais le conflit peut être résolu de manière très différente, il peut être résolu dans une stratégie de force, donc un coup de poing, une pression, une corruption, une pression politique, idéologique etc... Ce sont les stratégies de force de résolution du conflit, il peut y en avoir d'autres dans la stratégie de gagnant-gagnant. C'est parce que vous avez une idée de résolution qui passe forcément par la fuite, l'affrontement ...

Bruno BERTRAND, PQA :

Non pas forcément mais le débat m'intéresse ...
Ce mot gagnant-gagnant il m'énerve, il est très tarte à la crème.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Vous savez pourquoi il me dit ça, c'est parce qu'à la pause je lui ai dit que la démocratie participative m'énervait.

Bruno BERTRAND, PQA :

Vous avez raison, je suis pris à mon propre jeu, tant mieux, autant le reconnaître, mais je le pensais quand même avant.

Cédric BORDERIE, CPAU Aquitaine :

En terme de consensus et de débat, j'ai travaillé aussi dans un réseau dans le cadre d'un projet social partagé, on s'est aperçu du problème du langage commun dans les termes employés. C'est-à-dire que selon la formation ou l'institution pour laquelle on travaille, on ne parlait pas le même langage pourtant tout le monde parlait de social. Le social c'était pas mon truc, je ne viens pas du tout du monde social, mais j'ai une compréhension du monde social. Je n'avais pas l'approche sociale qui était celle des éducateurs par exemple, et donc finalement au bout de deux heures de réunion tout le monde repartait avec son idée précise, on se revoie la fois d'après et finalement on s'aperçoit que ça ne s'est pas passé du tout comme on avait prévu parce que chacun a travaillé avec son angle d'attaque sur des termes bien précis qui n'ont pas forcément été définis et appropriés par les autres.

Tout ça pour dire que ça me semble vraiment très important pour que dans la pérennité les gens travaillent sur les mêmes termes, sur les mêmes conceptions et sur quelque chose de vraiment partagé, parce qu'il y avait des valeurs qui avaient été définies, je reprends les termes de Xavier Stephan, très bien pensantes, équité, solidarité...

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Je suis d'accord sur l'égalité, la fraternité etc...., il faut cinq minutes pour se mettre d'accord, c'est après en pratique que les choses se corsent, vous avez raison de penser ça parce que ça renvoie à ce qu'on avait dit en conclusion, qu'en fait travailler en réseau nous oblige à privilégier une éthique professionnelle.

Travailler sur le langage commun, au moins savoir de quoi on parle ensemble quand on nomme quelque chose, c'est pour ça que le rôle d'un coordonnateur, d'un conseiller en travail en réseau peut être intéressant à un moment donné de la vie d'un réseau, parce qu'il est un petit peu hors jeu institutionnel et local et il peut interpeller les professionnels au niveau de leur langage.

A travers le réseau se trouve aussi la notion du pouvoir bien entendu, et le langage est aussi une forme de pouvoir.

Dans un réseau j'ai eu un jour à discuter des actions mises en place, à un moment donné j'entends quelqu'un dire : « *pour cette action nous allons mettre en place les informations dans les lieux communs de socialisation* », tout le monde se tait, vingt personnes, *les lieux communs de socialisation*, qu'est ce que c'est que ça ? En réponse, il nous cite le boucher, le boulanger, le commerçant etc....

Le langage est une façon de garder le pouvoir, ça ressort toujours et certaines personnes pensent que plus c'est hermétique plus sage c'est, et c'est paradoxal parce que j'ai aussi vu des gens qui écoutaient les conférences et qui disaient *c'était bien, j'ai pas très bien compris mais c'était très bien*.

On admire le langage hermétique parce qu'on pense qu'il est porteur de sens, tout doit être dit simplement, si on ne le dit pas simplement, soit on ne le maîtrise pas, on ne sait pas comment le dire, soit on ne veut pas partager ce que l'on sait, mais il n'y a pas 36 solutions, on doit pouvoir parler simple, vous avez raison de le dire.

Une participante :

Les comptes rendus que fait le coordinateur doivent être envoyés aux personnes qu'il rencontre et à leur direction (au représentant de l'institution) aussi ?

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Non, les comptes rendus sont fait pour les réunions du groupe, pour les membres qui y participent, c'est pour ça qu'on doit se mettre d'accord dans un réseau sur à qui donner quelle information.

Je comprends bien votre questionnement là dessus, il y a dans un réseau des gens qui disent : *mon institution m'a dit que je ne dois pas parler des cas dans votre structure, donc si vous donnez un compte rendu à ma direction on va savoir que j'ai parlé*, donc on doit se mettre d'accord sur l'information qu'on donne et à qui, et ça doit être établi d'avance.

Dominique MORINCOME, coordinateur du réseau *Souffrance psychosociale et précarité* de l'agglomération montoise :

Je voudrais juste faire une synthèse de tout ce qui a été dit ce matin, je prends peut-être un risque mais vous complèterez.

L'important de ce qui a été évoqué ce matin c'était **une démarche méthodologique indispensable**, partant d'un constat où on associait au maximum ce que disent les populations et non pas l'habitude d'appliquer une réponse, à un problème une réponse. Il y a une autre dimension philosophique et stratégique, c'est poser le problème d'abord et faire un constat.

Dans les expériences qui ont été évoquées, il y avait la notion de **créer une dynamique**, c'était une des fonctions du coordinateur avec des membres ressources qui peuvent être variables, en fonction des objectifs. L'implication nécessitait l'engagement de ceux qui venaient dans le groupe de travail comme dans le réseau, *je donne, je prends*.

Ce qui veut dire que la représentation que nous avons des uns des autres nécessite de **réajuster nos connaissances en permanence** donc il y a une notion de **géométrie variable** à tout niveau, des objectifs, des perceptions des professionnels, et des financements aussi.

Ce réseau resterait un système ouvert.

C'est aussi un espace de concertation, et les outils qu'on pourrait mettre en place ne sont que des outils.

La fonction de coordination, pour terminer, c'est travailler et construire avec les autres partenaires.

J'ai essayé de trouver des mots clés qui seraient en toute sérénité, toute légitimité et dans une relation d'égalité ou en tout cas d'équité. Il y a un mot qui est passé une fois c'est **la notion de rassurer**, rassurer les professionnels, se rassurer ensemble, ce qui veut dire aussi interroger **cette notion d'identité professionnelle** qui a été relevée.

Tout ceci nécessite de penser l'évaluation et chercher le sens de l'évaluation. Un réseau n'est pas gratuit, il nécessite de **se poser dans une logique**

d'institutionnels, on a des représentants des institutions décideurs ici, la logique liée à un fournisseur.

Un dernier point, je dirais qu'un réseau est **un support d'informations** mais on suppose l'information qui n'est pas toujours maîtrisée où il y a des échanges où les personnes peuvent travailler ensemble sans le coordinateur parce qu'à un moment donné des choses se sont mises en place.

Un réseau c'est donc quelque chose d'ouvert, de structuré, et notre enjeu c'est de trouver une structuration assez efficace pour être légitimée mais assez ouverte pour ne pas trop contraindre, je retiendrais ces deux points.

Léonie HAUSCARRIAGUE : Formatrice Institut du Travail Social, à PAU :

Juste peut-être un mot, le réseau c'est aussi et avant tout **un lieu ressource**.

Véra RIBAUT, responsable de PRISMA conseil formation :

Il peut rassurer mais pas toujours, le réseau doit aussi déranger, il n'est pas là que pour rassurer en permanence, on peut aussi être un peu interpellé, un peu dérangé, un peu bousculé pourvu que ça soit fait correctement.

Dominique MORINCOME, coordinateur du réseau *Souffrance psychosociale et précarité* de l'agglomération montoise :

Je voulais tous vous remercier, remercier les institutions présentes, madame Hauscarriague qui est venue de Pau et madame Ribault qui est venue travailler avec nous d'assez loin avec tous les contextes de communication et de transport, ce n'était pas évident.