



# la coordination sociale

Christophe Parthoens

Groupe & Société

Publication pédagogique d'éducation permanente

MOBILISATIONS SOCIALES



C.D.G.A.I.

# MOBILISATIONS SOCIALES

**CDGAI**  
Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



## La coordination sociale

Auteur  
**Christophe Parthoens**

Concept et coordination  
**CDGAI**

**Collection Mobilisation sociale - 2012**

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe  
Présidente du C.D.G.A.I.  
Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope  
legraphoscope@gmail.com

MOBILISATIONS SOCIALES

Cette publication a trouvé forme suite aux questions exprimées par des travailleurs du secteur non marchand.

## Intentions de ce livret

- ◆ Encourager la réflexion à propos des coordinations sociales, des partenariats et des collaborations dans le secteur non marchand
- ◆ Au départ d'une pratique de coordination sociale menée depuis une dizaine d'années, donner quelques points de repère en tant que supports de réflexion à ceux et celles qui sont désireux de se lancer dans cette aventure

## Publics visés

- ◆ Les animateurs, formateurs, coordinateurs, directeurs de l'associatif et des services publics
- ◆ Les enseignants, les CPMS, les intervenants GRH
- ◆ Les psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers
- ◆ Toute personne intéressée par le sujet

## Les publications d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront, collectivement, d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et d'oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

### La collection Mobilisations sociales (comme issues possibles aux injustices)

Cette collection propose des regards pluriels à propos de pratiques de luttes et de mobilisations collectives portées par des citoyens en recherche d'une démocratie «plus juste». Elle vise à nourrir notre réflexion et notre esprit critique à propos des fonctionnements collectifs qui nous paraissent «aller de soi».

Proposer un regard qui va au-delà des évidences dans la déconstruction de nos schémas de lecture invisibles, mais également proposer des alternatives qui nous semblent «plus justes», telles sont les ambitions de cette collection.

*Pour choisir les thèmes de ces publications pédagogiques, nous avons écouté et questionné divers acteurs du secteur social et socioculturel de Liège et Bruxelles. Pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et la franchise de nos échanges, nous remercions toutes les personnes rencontrées au détour de notre écoute.*



# MOBILISATIONS SOCIALES

# SOMMAIRE

Introduction	9
La relation dans la collaboration	11
Le besoin de complémentarité, un élément à la base d'une coordination	12
Gestion d'une coordination de services	13
La diversité des acteurs	14
Les enjeux sous-jacents à une coordination	17
Le temps de gestion d'une coordination	20
Les thématiques abordées en coordination sociale et le continuum de la collaboration professionnelle	21
Comment établir une coordination ?	25
Les outils de communication à la mise en œuvre d'une coordination	28
La coordination informelle et la coordination institutionnalisée	29
La coordination, les partenariats et les sous-groupes de la coordination	30
Les bonnes pratiques de coordination	32
Exemple de coordination sociale : la coordination sociale jeunesse Basse-Meuse ( <a href="http://www.csjbm.be">www.csjbm.be</a> )	38
Conclusion	39
Bibliographie	40
Annexe	42
Exemple de Charte provenant de la Coordination sociale gérée par le CPAS de Woluwe-Saint-Pierre (version du 28 octobre 2008)	



**MOBILISATIONS SOCIALES**

# INTRODUCTION

## LA COLLABORATION, UN BESOIN POUR L'HOMME

«L'homme est un animal social» ... Il se rassemble, vit en groupe et travaille avec d'autres hommes. Dans tous les continents, quelles que soient les contrées, à la montagne, dans les plaines ou en bord de mer, les hommes se regroupent. Ils organisent leur vie en communauté. Ils vivent côte à côte, au sein de villages ou de villes. Ils se complètent. Outre le regroupement de leur habitat, ils travaillent ensemble ou du moins se succèdent dans le travail. Les plus solitaires des artisans ne travaillent jamais seuls. Le peintre, le boulanger, le forgeron,... tous recourent à la collaboration d'un fournisseur, d'un comptable et/ou d'un vendeur. Et pour quelle raison ? Probablement parce qu'ils ne maîtrisent pas ces autres compétences autant que les leurs. Mais est-ce la seule raison ?

«L'homme déteste le vide», telle était la phrase que se plaisait à répéter le Juge de la Jeunesse de Verviers, Yves Lecarmes. Par cette phrase, il justifiait son besoin de compléter la loi sur la protection de la jeunesse par de nouvelles mesures à l'égard des jeunes délinquants. Pour y parvenir, il collaborait avec des services privés financés par la Communauté française afin d'imaginer de nouvelles méthodes de prises en charge. C'est probablement à cette époque, en 2002-2003, que j'ai ressenti, pour la première fois, la capacité de modifier le système. J'étais engagé par l'Ecole liégeoise de Criminologie Jean Constant afin d'imaginer la mise en œuvre d'une nouvelle mesure à l'égard des mineurs délinquants en Communauté française. Cette mesure existait au Canada, elle s'appelait la «probation intensive», et consistait à suivre des jeunes dans leur milieu de vie plutôt que de les enfermer. Le système de protection de la jeunesse de la Communauté française ne permettait pas de mettre en œuvre ce type de suivi. Il fallait donc innover. Des acteurs verviétois s'étaient rassemblés autour de ce projet de «probation intensive» financé par la Fondation Roi Baudouin et avaient imaginé collaborer à sa mise en œuvre.

Mon rôle consistait à réaliser une étude de faisabilité. Des services du monde du travail, de l'Aide à la Jeunesse, de la Ville de Verviers et de la Justice collaboraient à l'étude. A posteriori, je me rends compte aujourd'hui que ces acteurs étaient eux-mêmes en pleine mutation. On faisait donc du neuf avec des services nouveaux.

**Collaborer parce que l'homme ne maîtrise pas à lui seul les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa tâche ou collaborer parce qu'il faut créer. Pour compléter un vide dans les deux situations, l'homme a pris conscience du besoin de s'associer.** Est-ce pour autant qu'il faille toujours collaborer ? Probablement que non, mais lorsqu'il ne collabore pas, est-ce toujours parce qu'il estime pouvoir réaliser seul le travail à accomplir ? A contrario, lorsqu'il collabore, a-t-il recours à un autre dont il présuppose la compétence et la qualité du travail à accomplir ?.

Ces quelques mots d'introduction me paraissent utiles afin de contextualiser l'écrit que je me suis engagé à rédiger. Evoquer la coordination dans le secteur social sans arguer en quoi la coordination est nécessaire à l'homme en général aurait été une erreur. Il s'avère que dans les diverses disciplines, l'homme collabore. Cependant, l'intensité et la manière (comment ?) dont il le fait et les moments (quand ?) diffèrent. Le secteur social n'échappe pas à ce besoin, bien au contraire. La « matière » qu'il a à gérer est humaine. Or, contrairement à la médecine qui gère la mécanique humaine, les travailleurs sociaux s'intéressent à la pensée, à l'énergie psychique, à la réflexion humaine. L'approche opérée et l'analyse menée par un travailleur seront fonction de celui-ci. Dès lors, lorsqu'il s'agit de collaborer entre différents travailleurs sociaux, l'échange d'informations nécessite souvent une rencontre entre professionnels afin de transmettre, outre des données objectives, des ressentis, des perceptions qui ne peuvent être réduites à des informations chiffrées.

## LA RELATION DANS LA COLLABORATION

Collaborer consiste surtout à développer une relation avec un partenaire. Quelle relation construire ? Cette relation est-elle un pur moyen ou est-elle un objectif en soi pour les protagonistes ? Il serait utopique de croire que les acteurs du monde socioculturel choisissent leurs partenaires professionnels uniquement en fonction d'une volonté d'efficacité professionnelle. **Pour être efficace, une relation d'estime et de confiance doit se construire entre les personnes amenées à collaborer.** Cette qualité relationnelle aura un impact sur la réalisation commune mise en œuvre. Il semble donc important que les institutions amenées à collaborer prennent en considération cette variable dans la construction de leurs partenariats ; il serait erroné de croire que la signature d'un accord de partenariat soit suffisante à créer un projet entre deux ou plusieurs institutions. Il en faut plus afin de développer du «commun» de qualité. Il s'agit d'y associer les membres du personnel, de leur permettre de se connaître et de s'apprécier, de leur laisser le temps, l'envie de se découvrir et de s'impliquer dans le projet commun. Cette étape sera d'ailleurs une prémisse nécessaire à la participation du public-cible qui s'associera plus volontiers si les acteurs sociaux croient au projet. L'ambiance de travail au sein d'une collaboration est non seulement une garantie de son efficacité mais également de sa longévité.

Cette vision sensible de la collaboration est rarement dite. Trop souvent, les collaborations sont envisagées de façon formelle voire mécanique. Quelle place à la sensibilité, à l'humanité dans la construction de partenariats ? Les notions de protocole, de convention, d'accord sous-entendent rarement une relation sensible entre deux êtres alors qu'in fine cette dernière aura un impact capital sur la qualité du travail mené. Dès lors, pourquoi ne pas envisager d'emblée l'importance de cette appropriation réciproque des personnes afin d'optimiser les chances de réussite du travail mené. Pourquoi ne pas associer les protagonistes d'entrée de jeu aux premières rencontres institutionnelles afin qu'ils s'y impliquent et co-construisent des partenariats sur le long terme ?

## LE BESOIN DE COMPLÉMENTARITÉ, UN ÉLÉMENT À LA BASE D'UNE COORDINATION

Une coordination naît d'un besoin de travailler ensemble sur une même thématique. Or, la décentralisation actuelle des services a induit une méconnaissance réciproque des acteurs du secteur social ; le développement d'une coordination nécessite donc que les acteurs se connaissent et se concertent. Ce sont des acteurs issus de «mondes» différents qui se rencontrent, soit parce qu'ils n'émergent pas du même secteur, soit parce qu'ils viennent de territoires différents. Bien entendu certains acteurs d'une même coordination se connaissent avant même de rejoindre cette coordination. A diverses occasions, les travailleurs se sont rencontrés, appréciés et se proposent de poursuivre ensemble leurs parcours professionnels. **La mutualisation de leurs compétences réciproques vise à mieux servir les bénéficiaires de leur travail.**

La coordination fait donc référence à un engagement commun d'acteurs désireux de se rencontrer, voire de travailler ensemble sur des thématiques, dont l'étendue dépasse généralement le cadre de compétences de chacun des acteurs.

Après cette première phase de découverte, les acteurs tendent parfois à collaborer à la mise en œuvre de projets communs. Or, bien que cette mise en œuvre commune soit de plus en plus admise comme étant nécessaire à l'innovation sociale, rares sont les acteurs qui se penchent sur la compréhension du processus dans lequel ils collaborent afin d'améliorer leur manière de faire.

## GESTION D'UNE COORDINATION DE SERVICES

Comment gérer une coordination de services ? Comment dépasser le stade de la rencontre, de la découverte afin d'innover ensemble ? Que faire après avoir présenté et échangé sur les missions des différents services ? Quelle organisation établir afin que celle-ci puisse atteindre toute l'ampleur possible tout en respectant les rythmes de travail de chaque service membre ? Divers types de coordination peuvent être développés, différents niveaux d'implication des membres peuvent être envisagés.

L'organisation d'une coordination implique qu'un organisme voire plusieurs acteurs «portent» le projet. Cette gestion nécessite une série de compétences tant en termes de connaissances (savoir) que de capacités à faire fonctionner le réseau (savoir-faire).

La coordination de service peut prendre différentes formes, impliquant plus ou moins d'acteurs. Les questions principales à se poser lorsque l'on crée une coordination sont donc les suivantes :

1. Pourquoi veut-on se coordonner ?
2. Quel est l'objectif de la réunion ?
3. A quoi veut-on aboutir ?

Ces questions sont cruciales car elles détermineront le mode de coordination (souple s'il s'agit de simples présentations, plus structurée s'il s'agit de parvenir à mettre en œuvre un projet en commun), la fréquence des réunions, le contenu qui sera abordé, l'implication des acteurs. Il n'y a donc pas une forme de coordination mais des formes multiples.

## LA DIVERSITÉ DES ACTEURS

Les acteurs sociaux ont forcément tendance à collaborer, à s'articuler, étant donné la multitude de thématiques que recouvrent les besoins des bénéficiaires (logement, emploi, argent, nourriture, santé, aide aux enfants,...). En fonction de leur mandat et des compétences des institutions où ils travaillent, les travailleurs sociaux sont donc amenés à se fréquenter. Il existe une série de situations où ils sont invités à se rencontrer régulièrement voire à se concerter. Par exemple, dans le cas d'un suivi d'aide psychologique demandé pour un enfant dont la famille n'a pas de moyens financiers suffisants, un autre service sera sollicité afin de subvenir au coût du suivi. Un minimum de concertation sera parfois nécessaire entre les deux structures de manière à rendre un service optimal à l'enfant. Se pose dès lors la question de comment, avec qui et jusqu'où se concerter ? **La concertation n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît car les cultures organisationnelles peuvent être très différentes d'un service à l'autre.** En outre, des spécificités personnelles et professionnelles des acteurs peuvent engendrer des difficultés de concertation. Il est donc important de tenir compte de ces diversités et d'oser les évoquer de manière à en exploiter toute la richesse.

Les travailleurs sociaux se trouvent au carrefour de nombreux publics ; outre leurs collègues directs, ils fréquentent les collègues d'autres équipes subventionnées par le même ministère, par des ministères différents, des bénéficiaires en souffrance ou fragilisés, des représentants de pouvoirs publics, de pouvoirs politiques,... La diversité des acteurs rencontrés amène les acteurs sociaux à développer des modes de communication multiples et souvent complexes. Les jeunes travailleurs sociaux ont d'ailleurs des difficultés à adapter leur discours, à comprendre les enjeux et les niveaux de pouvoirs face à cette diversité.

L'«intelligence» de l'ensemble des services présents et leur diversité peuvent être perçues comme étant représentatives de la diversité des besoins utiles à la population, non seulement par les services divers qu'ils fournissent mais également par leur manière d'opérer. Cette diversité, ces savoir-faire rassemblés, unis lors des réunions de coordination, peuvent donner lieu à des difficultés de communication, des incompréhensions réciproques voire des conflits entre personnes. Il est indéniable qu'entre acteurs et services sont véhiculés de nombreux préjugés. Afin d'éviter les conséquences désastreuses de ceux-ci, il est utile de rechercher chez l'«autre» les qualités et de reconnaître la valeur et l'expertise de son travail. Or, si les préjugés sont à éviter, il ne s'agit pas non plus de tomber dans un consensus mou. Selon Callon et Latour (1986) la «confrontation des idées est favorable au développement des innovations. C'est par le biais de la controverse que se développerait la pratique sociale innovante.» Ils expliquent le développement d'une innovation sociale par la théorie sociologique de la traduction. Au départ, des acteurs (ou groupes d'acteurs) aux intérêts souvent différents se rassemblent autour d'une problématique qui les préoccupe. Au cours du processus visant à résoudre la situation, l'objectif d'étude est constamment réinterprété au rythme des controverses, des débats et des négociations entre les acteurs. Ce processus «tourbillonnaire», emprunté par les partenaires, doit permettre la convergence des intérêts de chacun et engendrer la transformation de l'objet «en quelque chose d'autre» et idéalement en une innovation sociale. Ainsi, ce sont les débats sur différents points de vue, les enjeux identitaires au plan professionnel et les négociations (etc.) qui dictent les changements et lui donnent un sens.

**«Les controverses, c'est l'innovation sociale en train de se faire».** Ces controverses doivent avoir lieu dans un espace sécurisant pour les acteurs ; il est donc nécessaire qu'une charte de fonctionnement soit définie afin que les sujets soient discutés en toute confiance et que les différences institutionnelles expliquées et mises au grand jour ne constituent pas l'objet de critiques à l'égard du service. En effet, il ne faut pas minimiser les tensions existantes entre les différents services composant une même coordination.

Entretenir un dialogue entre services, faire évoluer la concertation entre les acteurs est source d'innovation et doit être abordé avec transparence de manière à mettre en exergue les enjeux des acteurs en présence.

Se pose également la question de **l'adéquation des moyens aux besoins sociaux sur un territoire défini**. Comment rationaliser les réponses aux besoins identifiés auprès d'une population cible ? Une approche transversale s'avère indispensable ; l'orchestrer au niveau du terrain s'avère clairement indispensable. Implanter des services çà et là ne suffit pas, il s'agit également d'échanger sur les diagnostics posés par chacun, sur les priorités d'actions à mener. Ces échanges permettent de renforcer la coopération entre équipes, de dégager une perspective commune de travail, ce qui est essentiel afin de prévenir et de répondre aux problématiques sociales à moyen et long termes.

Or, comment y parvenir ? Une approche venant du «haut», imposée ou orchestrée par des autorités est loin d'être suffisante ou efficace. Il est évident que ces autorités doivent soutenir, et non contraindre la mise en œuvre de coordinations afin que les acteurs de terrain aient la légitimité suffisante, qu'ils puissent prendre, à cette fin, des initiatives locales. En outre, il est essentiel de définir la notion même d'acteurs. Qui inclure en tant qu'acteur ? Quels acteurs sont nécessaires afin de résoudre une problématique sociale ? **Un acteur est une personne pouvant jouer un rôle, ayant des atouts pour insuffler du changement. Les bénéficiaires sont clairement des acteurs à part entière**. Or, très souvent, les bénéficiaires sont laissés de côté dans les coordinations sociales sous prétexte qu'ils ne sont pas des professionnels. Cependant, s'ils ont un rôle à jouer dans l'action, il est indispensable de les inclure réellement dans la réflexion. Pour ce faire, la consultation des bénéficiaires en tant qu'acteurs névralgiques est indispensable car sans eux le changement ne peut avoir lieu.

*Astuce : réaliser un questionnaire à faire passer à quelques bénéficiaires dans différents services afin d'avoir le point de vue de ces acteurs ou organiser une séance de coordination, préalablement préparée et coordonnée, où sont invités les bénéficiaires.*

## LES ENJEUX SOUS-JACENTS À UNE COORDINATION

Outre le désir de mieux se connaître afin de rendre un service mieux coordonné et de plus grande qualité aux bénéficiaires, la coordination a également des enjeux moins visibles. Il s'agit notamment de mutualiser les ressources afin de réduire les moyens déployés par chacun des services. Ainsi, si le service social voisin rend tel service, ou met à disposition tel matériel il est évident que les autres associations partenaires pourront économiser des moyens humains et matériels en évitant de prodiguer le même service. Cet exemple met en exergue **l'asymétrie des ressources entre partenaires** à laquelle sont confrontées les associations. Un exemple couramment vécu est l'acquisition d'une camionnette permettant de véhiculer des bénéficiaires. Cette ressource est souvent convoitée par les associations partenaires. Ces différences de ressources engendrent parfois un rapport de pouvoir entre partenaires auxquelles les petites associations, disposant de moins de moyens sont soumises ; par exemple, les structures publiques bénéficient généralement de davantage de locaux, qu'elles mettent à disposition des associations. Il est évident que le rapport partenarial s'en trouve modifié, positionnant certaines associations dans une situation de vulnérabilité.

Les divers ministères laissaient sous-entendre ces dernières années que la coordination des services pourrait avoir un impact sur le coût final de l'action sociale à la collectivité ; l'expression couramment utilisée était «d'éviter les doublons».

Dès lors, depuis la fin des années 90, les ministères incitent aux partenariats, aux coordinations, ... et les missions des différents types de services sont revues de manière à s'ajuster les unes aux autres en évitant les chevauchements. Les ministres imaginent ainsi réaliser des économies. C'est sans compter sur le coût qu'occasionnent ces réunions et surtout sur les coûts engendrés par les initiatives nouvelles nées des rencontres entre partenaires. La concertation nécessite également des ressources humaines, financières et matérielles. Cette incitation au partenariat est orchestrée par les ministères au travers du processus de décentralisation mis en œuvre par ces mêmes ministères qui, finançant certaines actions sociales, imposent aux villes, communes et associations soutenues une concertation quasi obligatoire. Malheureusement, les acteurs de terrain sont rarement formés à cette approche et les ministères n'évaluent que rarement l'impact de ces injonctions sur le terrain. **Les travailleurs de terrain se trouvent dès lors soumis à des injonctions de coordination dans un système d'aide sociale «sectorisé» de façon multiple** (différents niveaux de pouvoirs : Commune, Province, Fédération Wallonie Bruxelles, Wallonie, Etat Fédéral, ... et différents ministères dans un même niveau de pouvoir) et non coordonné. Ils peuvent avoir l'impression d'être instrumentalisés par les ministères. Cette situation a dès lors un impact sur les coordinations qui, si elles sont réfléchies et organisées, peuvent devenir des lieux où l'on peut repenser l'aide de manière interdisciplinaire, développant des synergies entre les services afin d'offrir aux personnes une approche optimale. Sans cette réappropriation par les acteurs locaux d'une cohérence entre leurs missions, les moyens déployés et les efforts des travailleurs risquent d'être dispersés au détriment des bénéficiaires.

Un autre enjeu de participation à une coordination est la reconnaissance du travail mené. Or, dans un métier où le résultat du travail est rarement visible, **le besoin de reconnaissance est très important**. Satisfaire ce besoin de reconnaissance n'est pas évident. En effet, chez les professionnels du secteur, le risque est grand de se sentir impuissant face

à l'absence de changements du public rencontré, aux «allers-retours» des bénéficiaires. Il est certain que cela peut avoir un impact sur la motivation des travailleurs mais également sur l'implication qu'ils auront dans la mise en œuvre de coordinations. Ce besoin de reconnaissance est parfois tellement prononcé qu'il peut conduire le travailleur à ne plus oser fréquenter une coordination. Si le travailleur se sent dépassé par les difficultés des bénéficiaires rencontrés, aura-t-il le courage d'en parler à d'autres collègues, d'autres services ? Un effet-miroir peut être vécu par des travailleurs vivant difficilement les situations rencontrées tout comme certains bénéficiaires n'osent plus non plus évoquer à un professionnel leurs difficultés tant la honte de «ne pas y arriver» est pénible à surmonter.

Un enjeu non négligeable existe également dans le fait de **gagner un nouveau public**. En effet, certaines associations manquent de public, et participent à une coordination afin de connaître des partenaires susceptibles de les renseigner à des bénéficiaires. Or, cela est particulièrement vrai pour les services de 2ème ligne, voire de 3ème ligne. Par exemple, un service d'Aide en Milieu Ouvert (AMO) réalisant du travail de rue a généralement un public présent en nombre. Ce service peut par exemple accompagner un jeune ayant des problèmes de consommation de cannabis (et demandeur d'aide individuelle pour des préoccupations à caractère sexuel) vers un service de seconde ligne, tel qu'un planning familial, recevant les bénéficiaires dans leurs bureaux. Ce centre de planning familial va donc bénéficier de la relation instaurée avec l'AMO afin de toucher un public qui n'aurait pas eu accès au planning sans l'entremise de l'éducateur de rue. Dans ce cas, le planning familial est en 2ème ligne. Or, le planning développe une prévention dans le domaine des assuétudes grâce à un appui méthodologique du Centre Liégeois de Promotion de la Santé (CLPS), qui a notamment pour mission d'outiller et de coordonner une réflexion sur la Province de Liège en matière de santé. Le CLPS est donc en 3ème ligne et il bénéficiera de l'accroche effectuée par le service de première ligne.

Enfin, un enjeu non négligeable est d'acquérir des moyens financiers supplémentaires, démarche nécessaire pour les services sociaux qui, bien que financés majoritairement par les pouvoirs publics, manquent de moyens. Dès lors, en impulsant ou en participant à un projet concerté, ils peuvent prétendre à des subventions supplémentaires. Cependant, la subvention acquise n'étant que rarement récurrente, une nécessaire concertation est à construire entre partenaires afin que cette logique de concertation perdure après l'échéance de la subvention. En effet, les problématiques auxquelles s'attaquent ces projets (lutte contre la pauvreté, analphabétisme, insertion sociale,...) ne peuvent être résolues sur un court terme mais bien sur un moyen voire un long terme.

## LE TEMPS DE GESTION D'UNE COORDINATION

Gérer une coordination nécessite du temps, et constitue un travail en tant que tel. Ce temps se décline en différents moments et sous diverses formes de travaux. En outre, l'évolution d'une coordination engendre des manières d'opérer évolutives, avec **la mise en œuvre de sous-groupes de travail** souvent nécessaires afin de donner une nouvelle impulsion au projet. Le développement d'une coordination n'est donc pas linéaire mais varie en fonction des thématiques abordées, des types et du nombre de partenaires impliqués.

L'équipe d'acteurs qui assurera le secrétariat, l'animation et la programmation d'une coordination doit y consacrer du temps et de l'énergie. Que veut-on qu'elle soit ? Un lieu de rencontre entre acteurs, un endroit de réflexion, un lieu d'échanges de bonnes pratiques ou d'informations, un lieu d'impulsion de nouveaux projets,... ? Cela doit être discuté et partagé au sein de la coordination.

**Au fur et à mesure, une histoire commune se tisse entre certains partenaires d'une même coordination, alors que d'autres histoires n'en sont qu'à leurs prémices.** Certaines personnes ne se connaissent que de vue alors que d'autres ont

une histoire partagée de plusieurs années, enchevêtrée au fil des projets vécus en commun. Il est évident que le niveau d'implication des acteurs dépendra de cette histoire. A contrario, lorsque les nouveaux venus à une concertation osent prendre la parole, ils montrent parfois un enthousiasme exacerbé.

Ces relations dans la durée, se créent non seulement entre les personnes qui apprennent à se connaître, à s'apprécier mais elles doivent également se doubler d'une relation institutionnelle de manière à reconnaître et à pérenniser les relations nouées entre les acteurs. Ce double lien assurera une stabilité dans le temps et une longévité aux relations établies. La mise en place d'une convention de partenariat entre les services assurant la coordination peut formaliser l'engagement des acteurs sur le moyen voire le long terme.

## LES THÉMATIQUES ABORDÉES EN COORDINATION SOCIALE ET LE CONTINUUM DE LA COLLABORATION PROFESSIONNELLE

Les thématiques abordées dans une coordination sont multiples et infinies ; cependant, certaines semblent prédominer : l'idée de mieux travailler ensemble, de développer une cohérence dans les actions menées, d'assurer une transversalité des situations, une articulation des services. Très souvent, les thématiques de la déontologie et du secret professionnel sont abordées de manière à développer entre les travailleurs et les services une base commune d'échanges afin d'établir une confiance réciproque et d'avoir l'assurance que l'on peut échanger certaines informations.

Bien que cette question de la cohérence des acteurs et de leurs actions soit à la base de nombreuses coordinations, rares sont les situations où les divers protagonistes mettent en œuvre une **méthode** afin de concourir réellement à cet objectif. Bien souvent, les personnes représentant leurs services apprennent à connaître les services voisins sous forme de présentation au

groupe ; ensuite, quelques thématiques sont abordées et enfin la coordination stagne. L'objectif de base a été oublié ou mis de côté. L'une des raisons provient probablement du fait que se mettre d'accord sur ce que l'on veut faire ensemble demeure un exercice difficile, non seulement parce que les modes de coopération entre services sont multiples, rendant le choix ardu, mais également parce qu'aborder cette notion de cohérence entre services est confrontant pour les protagonistes, cette notion renvoyant chacun à la cohérence de son service vis-à-vis de ses missions. Dès lors, cet objectif tout à fait utile et pertinent de la coordination sociale est évincé au détriment notamment des bénéficiaires, victimes indirectes de l'incohérence et des zones de flou existant entre les missions des uns et des autres.

Une alternative à cette difficulté est probablement à trouver dans la réflexion en petits groupes, voire entre deux services, permettant d'oser aborder en confiance les bonnes pratiques menées en commun par ces services. Ainsi, les acteurs sont amenés à identifier leurs terrains respectifs, leurs pratiques communes, leurs spécificités, à les synthétiser et à les exposer au grand groupe. Cet exercice permet d'identifier les champs d'intervention posés par chacun, de les légitimer au regard de l'autre et le cas échéant, de les ajuster.

La thématique souvent oubliée par les coordinations, qui pourtant est probablement la thématique la plus transversale, est le continuum de la collaboration professionnelle. Elle répond à la question : jusqu'où les acteurs de la coordination désirent-ils aller ensemble ? Or, cette question essentielle est rarement posée. La gradation dans la collaboration peut être décrite de la manière suivante (Alain et al. 2011) :

Mono-disciplinarité		Pluri-disciplinarité	Multi-disciplinarité	Inter-disciplinarité	Trans-disciplinarité
<b>Pratique individuelle</b>	<b>Échange d'information</b>	<b>Coordination</b>	<b>Action concertée</b>	<b>Travail en synergie</b>	<b>Coopération en synergie</b>
Les intervenants en parallèle, voire en compétition.	Les intervenants travaillent avec un minimum de collaboration.	Les intervenants développent un niveau de concertation autour d'objectifs communs.	Il y a juxtaposition des différentes expertises : les compétences diverses s'additionnent.	Il y a intégration des différentes expertises, créant un effet de synergie.	Il y a intégration des différentes spécialisations, le professionnel fera si elle la problématique d'une autre discipline et accomplira une partie de la tâche.

◆ à un **stade de collaboration très faible**, souvent en début de coordination, il se peut que rien ne change dans les pratiques des acteurs, chacun conservant ses pratiques individuelles, travaillant en parallèle les uns des autres ; les personnes se connaissent, connaissent les missions des uns et des autres, mais il n'y a pas de collaboration. Ces acteurs peuvent être en compétition dans certains projets, vis-à-vis de certains organismes de subventions.

◆ à un **stade supérieur de collaboration**, les acteurs échangent un minimum d'informations. Ce type de coordination est souvent présent lorsqu'il s'agit de réaliser en commun un diagnostic des besoins sur une thématique (santé, jeunesse, pauvreté, intergénérationnel,...) auxquels divers acteurs collaborent.

◆ à un niveau de **pluridisciplinarité**, là où débute une réelle coordination, les intervenants développent une concertation autour d'objectifs communs. Par exemple, des équipes vont réfléchir ensemble à la mise en œuvre d'une politique de prévention de la santé auprès des jeunes sur un territoire déterminé.

◆ à un niveau de **multidisciplinarité**, la mise en œuvre d'une action concertée consiste par exemple à organiser une réunion de concertation avec une famille afin de spécifier le rôle de chaque intervenant dans la prise en charge de la famille.

◆ à un niveau d'**interdisciplinarité**, un travail de synergie est mis en œuvre, il y a intégration des différentes expertises. Il s'agit par exemple dans une prise en charge de problèmes de compréhension d'un enfant, de réaliser différentes prises en charge, par exemple logopédique, psychologique, sociale afin d'identifier les raisons de ses difficultés de compréhension.

◆ à un niveau de **transdisciplinarité**, la coopération en synergie est présente et il y a intégration des différentes spécialisations ; le professionnel fait sienne la problématique d'une autre discipline et accomplit une partie de la tâche. Par exemple, pour le suivi d'un enfant, les professionnels qui interviennent auprès d'un même enfant se réunissent avec la famille à plusieurs reprises et chacun adapte son travail à celui réalisé par les autres et aux avancées identifiées par les autres acteurs.

Des niveaux de collaboration différents sont atteints à des degrés divers par les services faisant partie d'une même coordination. Parvenir à aborder cette thématique, à mettre en exergue les bonnes pratiques des uns et des autres et à identifier les éléments facilitateurs permettant d'accroître l'intensité de la collaboration sont des étapes utiles à la construction d'une coordination.

## COMMENT ÉTABLIR UNE COORDINATION ?

Nous remarquons ces dernières décennies un engouement pour les coordinations ; celles-ci sont souvent fortement encouragées voire imposées par les pouvoirs supra-locaux. Lors d'un colloque organisé en 2000 à Charleroi, trois ministres, -Ministre de l'Intérieur (Fédéral), Ministre de l'Action sociale (Région wallonne) et Ministre de l'Aide à la Jeunesse (Communauté française), tenaient un discours identique à la tribune usant d'un même vocable : «partenariat». Depuis lors, en 12 années de travail social menées dans le domaine de la jeunesse, ce terme est toujours utilisé voire usurpé. En effet, la notion de partenariat sous-entend un rapport équilibré voire égalitaire entre les protagonistes alors que dans les faits, ces pouvoirs supra-locaux exigent ces collaborations des opérateurs de terrain et en conditionnent les moyens financiers. L'une des conséquences de ces politiques est de rendre partiellement improductifs ces partenariats, souvent réalisés de manière très formelle et en dehors de toute situation concrète.

Sur base de cette expérience, il semble donc important **de mettre en œuvre une coordination au départ d'une réelle relation égalitaire entre les protagonistes**, s'édifiant au départ d'une question ou d'une problématique commune.

Très souvent, un des partenaires porte davantage le projet en consacrant plus de temps et/ou d'énergie à sa mise en œuvre. Le démarrage se mène souvent par deux ou trois responsables de services entre lesquels une confiance réciproque permet de soulever une difficulté ou une préoccupation commune. Ensuite, ces derniers étendront leurs réflexions à d'autres services tout en les invitant à participer au travail de mise en commun au travers du groupe qui se formalise petit à petit.

Il s'agit de créer une co-construction et d'éviter le piège qui consiste à attirer les autres acteurs dans un projet trop personnel. Maintenir un rapport équilibré permettant à chacun d'être acteur, de faire part de son savoir est un élément essentiel de la coordination. L'échange de points de vue favorise l'innovation, et la coordination est le lieu idéal afin d'atteindre cet objectif. C'est la raison pour laquelle le(s) promoteur(s) de la coordination doi(ven)t présenter certaines compétences de gestion de groupes ainsi qu'une bonne connaissance du territoire que la coordination ambitionne de gérer. La coordination nécessite **une souplesse dans sa gestion, un savoir-faire et un savoir-être** qui dépassent la simple expertise dans une seule discipline.

L'invitation d'acteurs partenaires à la coordination mise en place est une première démarche ; ces personnes-ressources viennent souvent dans un premier temps par affinité avec le porteur de projet. **Ce rapport personnel ne suffira cependant pas à long terme, il devra être complété d'une relation institutionnelle**, assurant au travailleur une légitimité à fréquenter et à représenter son institution. En outre, vu que les acteurs sociaux changent fréquemment d'emploi, il est important d'**assurer une continuité de présence à la coordination** malgré cette mouvance de personnel.

Il s'agit également de déterminer **le territoire géographique de la coordination** afin que les acteurs en présence puissent co-construire des projets de manière optimale.

**Lorsque le groupe est composé d'un nombre important d'associations, il est nécessaire d'y associer les acteurs publics**, intermédiaires utiles à la mise en œuvre d'une action sociale concertée. Or, le fonctionnement hiérarchique et politique de ceux-ci impose une démarche correspondant à leur pratique institutionnelle. Un courrier adressé aux décideurs politiques et aux gestionnaires de ces institutions publiques s'avère indispensable à leur soutien à la coordination. Ils y délègueront certainement un employé.

Les réunions de présentation des divers services, permettant d'identifier les personnes, l'étendue des missions de chacun et des actions menées, la territorialité, les procédures de prises en charge,... sont nécessaires à la découverte et à la mise en confiance de chacun. La réalisation de diaporamas permet de visualiser les équipes, les lieux, les objectifs des différents services.

Au fur et à mesure, de nouveaux services rejoignent le groupe ainsi constitué. La dynamique d'échange insufflée par les premiers acteurs se perpétue et génère une implication minimale des nouveaux protagonistes. Ces présentations peuvent s'accompagner de la réalisation d'un répertoire reprenant l'ensemble des services présents. Cette mise en œuvre assure également une trace et une suite à plus long terme des présentations permettant notamment aux futurs nouveaux acteurs de prendre connaissance des autres services sans devoir recommencer les présentations.

**La participation à la coordination de chercheurs, en plus des acteurs communautaires et des pouvoirs publics, permet de nourrir la réflexion et les échanges sur le plan théorique.** Quant aux chercheurs, ils trouveront dans la coordination un terrain de recherches très utile.

Enfin, en termes d'évaluation, la présence de chercheurs permettra d'assurer une évaluation périodique, d'orienter et de définir des priorités aux activités à entreprendre.

## LES OUTILS DE COMMUNICATION À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE COORDINATION

L'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a fortement modifié les pratiques d'échange et de communication au sein des coordinations.

Aujourd'hui, la prise de notes d'un compte rendu de réunion avec un ordinateur portable, l'envoi des convocations et des procès-verbaux par courriel aux participants ne nécessitent plus la réalisation d'une impression papier. Un gain de temps et d'argent est donc évident. L'usage d'un projecteur multi-média et d'un ordinateur portable permettant de présenter de manière visuelle les services, les réalisations concrètes, la localisation des bureaux, les membres des équipes, le territoire couvert, les statistiques de fréquentations,... sont indispensables à la compréhension détaillée des réalités des uns et des autres.

Cependant, ces techniques ne suffisent pas à faire vivre et évoluer la coordination. En effet, la mise en œuvre d'une équipe soudée, la réalisation d'un projet innovant, la réflexion sur des pratiques ne peuvent faire l'économie de rencontres humaines durant lesquelles les protagonistes échangent et ressentent la manière dont les partenaires s'identifient au projet, désirent s'y impliquer, se mobilisent. Le vécu de chacun au sein d'un projet commun n'est perceptible que via la rencontre en direct.

# LA COORDINATION INFORMELLE ET LA COORDINATION INSTITUTIONNALISÉE

Jusqu'où aller dans la coordination entre plusieurs services ? Quel niveau de concertation, d'implication mettre en œuvre entre deux ou plusieurs services ? Doit-on formaliser une coordination, est-il nécessaire de rédiger une charte de fonctionnement, de rédiger des statuts ou des principes de fonctionnement (cf. annexe) ?

Bon nombre de coordinations sont développées de manière informelle, spontanée dans un premier temps. Elles fonctionnent parfois mieux que des coordinations formalisées. La formalisation se développe souvent au gré des besoins et des difficultés rencontrées. Parfois, la formalisation est imposée par certains ministères ou demandée par certains membres afin de faire valoir cette pratique, d'assurer une confidentialité des échanges et /ou d'amener des garanties de bon fonctionnement. La formalisation permet d'assurer une pérennité à l'implication des acteurs et des organisations au sein de la coordination. Elle permet également de définir, via une convention, le cadre de l'action, les méthodes, les moyens affectés, les responsabilités et les résultats attendus. Elle évite la confusion des responsabilités. Elle assure qu'au-delà des personnes qui représentent chaque service, l'organisation s'engage à poursuivre son implication. Enfin, elle assure une visibilité de son fonctionnement via un secrétariat chargé d'établir la liste des présences, d'un répertoire, de procédures de collaboration, d'informations aux autorités (politiques, judiciaires, scolaires, policières,...).

Le niveau d'engagement des partenaires peut varier d'une coordination à l'autre. Dans certaines d'entre elles, le promoteur peut clairement assurer durant plusieurs années le rôle de leader de la coordination alors que dans d'autres, l'animation et le secrétariat sont assumés sous forme de tournante.

## LA COORDINATION, LES PARTENARIATS ET LES SOUS-GROUPES DE LA COORDINATION

**La coordination, en rassemblant des acteurs ayant des fonctions et des disciplines diverses, assure une communication et une régulation entre acteurs provenant de différents «mondes».** Il est évident que des partenariats existent entre certains de ces acteurs préalablement à la constitution d'une coordination. Par exemple, l'éducateur de tel service d'Aide à la Jeunesse a l'habitude d'accompagner les familles vers tel service de Santé mentale ou le service social de la Ville a déjà développé plusieurs projets avec l'asbl organisant une ludothèque dans la commune. Les partenariats existent donc sans qu'il y ait forcément de coordination. La coordination peut donc être développée postérieurement à certains partenariats mais elle peut également les susciter entre acteurs n'ayant pas préalablement développé de projets communs. Les interactions existantes entre acteurs d'une même coordination vont influencer sur sa dynamique. **Dans ce système qu'est la coordination, des sous-systèmes coexistent.** Il est donc important de mettre en valeur ces relations afin d'assurer une approche dynamique de la coordination.

Après quelques rencontres en coordination, des thématiques se dégagent souvent des présentations réalisées : le secret professionnel, le lien avec le monde scolaire, les liens avec le monde policier ou judiciaire, la violence familiale,... Il s'agit de thématiques transversales auxquelles sont confrontés les différents intervenants. Cette étape est particulièrement intéressante car elle permet de rassembler les participants et de développer l'échange entre eux. Il s'agit d'une opportunité afin de mettre les participants en projet. En effet, une thématique comme le secret professionnel est rarement maîtrisée par un acteur de la coordination. Dès lors, lors de la discussion, les protagonistes se rendent compte qu'ils ne cernent pas totalement le sujet ; leur **savoir issu d'expériences** n'est pas suffisant afin de réaliser une synthèse complète de la thématique.

Dès lors, ils doivent rechercher des informations (articles sur le sujet, conférences, livres,...) ou faire appel à une ou plusieurs personnes extérieures maîtrisant davantage la thématique. **Un sous-groupe de la coordination peut être constitué afin de rassembler les savoirs d'expérience et les savoirs scientifiques** ; ainsi, ce groupe de travail est mis en projet dans une perspective d'évolution et d'innovation de l'ensemble de la coordination. Or, **il s'agit justement d'une des finalités du travail en coordination : l'innovation**. La formule permettant de symboliser cette approche est la suivante :  $1+1=3$ .

Le sous-groupe formé va aborder la thématique en se posant une série de questions lui permettant de définir son projet :

1. Quelles sont les facettes de la thématique à aborder ?
2. Les participants à la coordination ont-ils les savoirs d'expérience et les savoirs scientifiques suffisants afin d'aborder les différentes facettes ?
3. Quelles sont les personnes-ressources pouvant être mobilisées afin de compléter les informations en possession du groupe ?
4. Quel calendrier le sous-groupe se fixe-t-il afin de réaliser ce projet et de transmettre un retour d'informations à la coordination ?

L'ensemble de ce travail en sous-groupes a pour intérêt de développer du «commun» entre certains membres de la coordination en les rendant acteurs et en assurant une reconnaissance des savoirs des membres de la coordination. Cela fonctionne donc en trois temps :

1. le groupe choisit une thématique et propose aux membres intéressés d'y travailler ;
2. le sous-groupe se réunit et y travaille ;
3. le retour d'informations est organisé en grand groupe.

Aborder des thématiques transversales est un moyen efficace pour mettre les personnes en confiance mais également afin d'impulser une dynamique au sein de la coordination. Ce n'est que dans un second temps qu'il sera possible de travailler des thématiques plus complexes, telles que la complémentarité des approches des acteurs en présence, l'adéquation des moyens en fonction des besoins identifiés sur le territoire, les liens entre services publics et services privés,... Cette étape de travail en sous-groupes est complexe. Il ne s'agit pas uniquement d'échanger des informations sur le fonctionnement de son service. Elle constitue une réelle avancée dans la mise en œuvre d'une coordination car elle exige que des acteurs qui se connaissent peu s'engagent dans un travail commun. Elle ébauche du partenariat entre les acteurs.

Ces thématiques peuvent donner lieu à des controverses, voire des crispations dans la coordination et doivent dès lors n'être abordées que lorsque l'interconnaissance et la confiance sont suffisantes au risque de conduire à des ruptures dans la coordination.

## LES BONNES PRATIQUES DE COORDINATION

La bonne entente entre partenaires est souvent un élément fortement investi au sein des coordinations. Les personnes tendent à se connaître, à s'apprécier et nouent des liens afin de mieux collaborer. Cependant, il est important de veiller à aller au-delà de cet objectif louable au risque de tomber dans la «réunionite» et de s'écarter de la finalité d'une coordination qui consiste à développer de la transdisciplinarité. Pour ce faire, voici quelques exemples de bonnes pratiques permettant d'aller au-delà des premières étapes d'interconnaissance :

### 1. LES DUOS DE COLLABORATION

Dans le cadre de la coordination sociale jeunesse Basse-Meuse, et après 7 années d'existence, la présentation de duos de collaboration existants fut imaginée.

Il s'agissait d'identifier avec les acteurs les «ingrédients» à la base de leur duo de collaboration. Les missions de chacun étant connues des uns et des autres, certaines thématiques ayant déjà été abordées (déontologie et secret professionnel, complémentarité des monde social et monde scolaire, réflexion sur la mise en œuvre d'une école de devoirs, d'une maison médicale,...), les professionnels ont eu la volonté d'élargir les pratiques communes aux différents services. De cet intérêt est né le projet de recherche sur les duos de collaboration. Des petits groupes furent définis afin de faciliter la communication et l'analyse des données. La coordinatrice du projet avait pour objectif d'interroger, à l'aide d'un entretien semi-structuré, les différents partenaires présents en coordination sociale.

L'entretien portait sur leurs bonnes pratiques dans la prise en charge d'enfants et/ou de leur famille, et permettait de répertorier des outils concrets et des projets communs. Enfin, ces outils étaient présentés aux autres partenaires afin qu'ils soient partagés et utilisés par tous. Plusieurs duos ont dès lors présenté l'historique de leur collaboration, un exemple de projet et des outils qu'ils utilisent dans leur collaboration à la coordination sociale jeunesse Basse-Meuse. Sur le site internet de la coordination sociale ([www.csjbm.be](http://www.csjbm.be)) sont disponibles les interviews des différents duos et les outils utilisés. La finalité de cette analyse consistait à susciter une coopération en synergie autour des familles. Six services ont accepté de partager leurs expériences et d'expliquer les projets qu'ils ont mis en œuvre avec d'autres partenaires. En voici les synthèses :

- ◆ La Ludothèque de Visé et Zéphyr Formation (service de formation pour adultes) ont mis en place plusieurs projets à destination des personnes immigrées. Ils ont notamment travaillé sur un projet intergénérationnel (adultes et adolescents) visant à améliorer l'entretien de la place Atatürk à Cheratte. En outre, un projet de pictogrammes permettant aux mamans non francophones ou analphabètes de communiquer avec l'instituteur (-trice) de leur enfant a été initié par la Ludothèque et est maintenant utilisé en commun auprès du public de Zéphyr Formation.

◆ Le Centre Psycho-Médico-Social (CPMS) de la Fédération Wallonie-Bruxelles et le Centre de Réadaptation Fonctionnelle (CRF) de Visé travaillent régulièrement ensemble car leurs missions sont complémentaires dans l'approche d'enfants ayant des difficultés scolaires. En effet, si la prise en charge est pertinente, le CRF prend le relais du CPMS. Un travail en synergie est donc développé entre ces deux services. Des réunions, à l'initiative de chacun sont souvent mises en place, regroupant les deux acteurs autour du jeune et de sa famille. Par ailleurs, le CRF a établi une fiche de liaison afin de faciliter le passage de relais d'un service à l'autre. L'usage d'un outil commun de communication est un élément facilitateur dans leur collaboration.

◆ Suite à des demandes concernant la vie affective et sexuelle, les travailleurs de l'AMO Reliance ont fait appel aux compétences des psychologues du planning familial. C'est ainsi que R&M (à l'origine issu de la collaboration de l'AMO Reliance et du planning Estelle Mazy), le planning familial de Visé, a développé une approche complémentaire au travail de rue mis en œuvre par l'AMO permettant de faciliter l'approche de jeunes ne connaissant pas le planning familial. Le projet a été mis en place à deux reprises dans deux quartiers différents. Une coopération en synergie est donc présente dans la mesure où le planning fait sienne une problématique identifiée par un autre service et adapte sa pratique au public-cible visé en lien avec un autre service.

Les duos furent initiés hors réunion de coordination, au sein d'un des deux services. Les bonnes pratiques communes et les facteurs facilitant la coordination furent rédigés. Ensuite, les duos ont présenté à la coordination leurs pratiques communes. Cette méthode participative fut choisie afin que les travailleurs sociaux exposent à leurs pairs leurs savoir-faire.

Lors de cette recherche, il apparaît que les facteurs favorisant la collaboration sont les suivants :

- ◆ Le lien de confiance : tous les acteurs rencontrés ont affirmé l'importance du lien humain comme prémisses d'une bonne collaboration professionnelle. Une bonne relation entre les deux partenaires favorise l'échange et la bonne coordination. Un partenariat apprécié assure l'envie de développer des projets ou des outils communs.
- ◆ L'histoire commune : il semble aussi que l'historique commun des services facilite la collaboration. En effet, chaque service ayant accepté de participer à cette étude, collabore depuis longtemps avec son binôme.
- ◆ La mise en œuvre d'outils de liaison : la coordination est un premier outil de liaison ; cependant, d'autres outils créés entre deux services et la mise en œuvre d'une procédure concertée d'intervention sont des éléments facilitant le continuum de la collaboration professionnelle.

En outre, les professionnels interviewés affirment que travailler avec une personne qu'ils connaissent améliore leur bien-être au travail et favorise l'échange et l'envie de développer des projets communs. A contrario, certains services font le constat que travailler seuls pose des problèmes de continuité dans la prise en charge des bénéficiaires. En effet, le cadre de certains services ne permet pas l'accompagnement des personnes ou un suivi à domicile. Le travail en réseau permet d'assurer le suivi des familles sur plusieurs terrains.

## 2. LA MÉTHODE D'ANALYSE EN GROUPE

Cette méthode d'analyse consiste, à partir d'expériences vécues, relatées par des acteurs sous forme de récits, à identifier dans la prise en charge de situations concrètes les convergences et les divergences d'interprétation de la situation.

Tout l'intérêt de cette méthode structurée consiste à amener les membres d'une coordination à améliorer leurs propres analyses tout en développant des liens entre les pratiques et les champs scientifiques auxquels elles touchent. Les acteurs participent à toutes les étapes du processus : du récit, en passant par l'interprétation du récit par chaque participant, jusqu'à l'analyse. Les convergences et les divergences entre les interprétations des participants sont schématisées, permettant de confronter les hypothèses des uns et des autres. Cette méthode met en exergue les différences de prises en charge et d'analyses d'un même récit, montrant la pluralité de regards sur une même situation ; elle permet d'imaginer de nouvelles perspectives de prises en charge. Cette méthode est applicable à une grande diversité de problèmes. Elle demande cependant du temps car plusieurs séances sont nécessaires afin d'étudier une problématique et est limitée en nombre de personnes impliquées dans la thématique. Un animateur et un rapporteur sont requis à la gestion du groupe.

15 étapes sont nécessaires à la réalisation de la méthode.  
(Van Campenhoudt et al., 2005)

Première phase : LE RÉCIT	
1 <sup>re</sup> étape	Propositions de récits
2 <sup>e</sup> étape	Choix des récits analysés
3 <sup>e</sup> étape	Narration
4 <sup>e</sup> étape	Enjeux vus par le narrateur ou la narratrice
5 <sup>e</sup> étape	Questions d'information
Deuxième phase : LES INTERPRÉTATIONS	
6 <sup>e</sup> étape	Premier tour de table
7 <sup>e</sup> étape	Réactions du narrateur ou de la narratrice
8 <sup>e</sup> étape	Réécoute du récit (facultatif)
9 <sup>e</sup> étape	Deuxième tour de table
10 <sup>e</sup> étape	Réactions du narrateur ou de la narratrice
Troisième phase : L'ANALYSE	
11 <sup>e</sup> étape	Convergences et divergences
12 <sup>e</sup> étape	Apports théoriques
13 <sup>e</sup> étape	Hypothèses des chercheurs et nouvelles problématiques
Quatrième phase : LES PERSPECTIVES PRATIQUES ET L'ÉVALUATION	
14 <sup>e</sup> étape	Perspectives pratiques
15 <sup>e</sup> étape	Évaluation

## EXEMPLE DE COORDINATION SOCIALE :

### LA COORDINATION SOCIALE JEUNESSE BASSE-MEUSE

([www.csjbm.be](http://www.csjbm.be))

La coordination sociale jeunesse Basse-Meuse existe depuis 2005 ; elle rassemble 55 services : des services publics (acteurs sociaux employés par des administrations communales, CPAS, SAJ, SPJ) et des acteurs sociaux employés par des ASBL (services subventionnés par la Fédération Wallonie Bruxelles dans les secteurs de l'Enseignement, l'Aide à la Jeunesse, le Handicap, l'Emploi,...). Ce groupe s'est développé petit à petit, au départ d'une poignée de personnes se connaissant préalablement pour ensuite s'étendre à d'autres acteurs sociaux et finalement aux structures publiques. Un répertoire a été réalisé permettant aux travailleurs de connaître l'ensemble du réseau. Les étapes de présentation des services, de discussion sur certaines thématiques, d'invitation d'intervenants extérieurs, de constitutions de sous-groupes de travail furent développées au cours des années. Ensuite, des acteurs du monde de l'enseignement et du monde judiciaire gagnèrent la coordination. Un sous-groupe de travail, la Commission mixte locale (CML), fut constitué afin d'aborder une réflexion commune concernant certaines thématiques transversales entre le monde social, le monde de l'enseignement et le monde judiciaire ; ainsi, le décrochage scolaire et la violence aux abords des écoles sont deux thématiques nécessitant une réflexion commune qui furent abordées en CML. Enfin, un site internet accessible aux professionnels et au grand public fut mis en œuvre, avec des accès réservés en fonction de la personne qui consulte le site (accès par un professionnel ou par un privé) et des informations orchestrées en fonction du service.

Aujourd'hui, la coordination est à une étape charnière de son existence ; il s'agit d'aller un cran plus loin dans le continuum de la collaboration en développant de nouvelles synergies entre intervenants. Dès septembre 2012, des situations concrètes de suivis menés par différents services et pour lesquels les acteurs ne parviennent pas à mettre en œuvre des solutions adéquates

seront soumises à l'ensemble de la coordination afin d'amorcer un travail de coopération en synergie. Concrètement, le projet consiste à préparer la réunion avec la famille et l'ensemble des intervenants qui l'aident afin de réaliser une présentation chronologique du travail mené par chaque service dans la situation et de poser des questions aux autres membres de la coordination telles que « comment aller plus loin avec cette famille alors qu'on sait qu'il y a déjà 7 services qui se sont mobilisés sans résoudre le problème ? » ; la famille aura préalablement donné son accord à cette présentation bien que celle-ci soit anonyme. Via cette étape, il s'agit d'impulser davantage de coopération entre les services constituant la coordination, d'assurer une complémentarité dans les prises en charge et de mettre les acteurs en projet dans les suivis individuels.

## CONCLUSION

Développer et assurer la gestion d'une coordination sociale n'est pas aisé. Y participer activement requiert de l'investissement en temps et en énergie. Assurer une complémentarité des services sociaux implique de s'y attarder, d'y réfléchir ensemble et de définir un plan de travail commun. Cela ne s'improvise pas. Les exemples de collaborations difficiles entre partenaires sociaux, rendant improductifs les liens préalablement tissés, sont nombreux. Parfois ces situations perdurent durant des années, les bastions des uns et des autres demeurant clos aux relations extérieures notamment avec certains anciens partenaires suite à des échecs antérieurs. Prévenir ces difficultés en insufflant une approche professionnelle des rapports entre services sociaux s'avère indispensable. Il s'agit d'un travail à part entière, rendu aujourd'hui nécessaire par les réalités institutionnelles auxquelles sont soumis les acteurs sociaux. Des outils existent, des exemples de coordinations réussies peuvent être transposés, des exemples de bonnes pratiques sont à utiliser.

Le présent écrit n'a pas pour vocation de faire état de l'ensemble des questions sur la coordination sociale, mais plutôt de donner quelques points de repère au départ d'une pratique de coordination sociale fructueuse menée depuis une dizaine d'années afin d'aider ceux et celles qui sont désireux de se lancer dans cette aventure.

## BIBLIOGRAPHIE

Alain M., Hamel S., Cousineau M., Bouchard M., Baril C., Lachance M-P., Surprenant K. (2011) Bilan évaluatif du programme de financement du ministère de la Sécurité publique – Implantation des stratégies en prévention du recrutement des jeunes aux fins d'exploitation sexuelle dans un contexte de gang de rue. Université du Québec à Trois-Rivières, Département de psychoéducation.

Alter N. (2002) Les logiques de l'innovation – Approche pluridisciplinaire. Alter N. (Ed.), La Découverte, Paris, pp 274.

Bilodeau A., Lapierre S., Marchand Y. (2003) Le partenariat : comment ça marche ? Mieux s'outiller pour réussir. Bilodeau A. (Ed) Direction de santé publique, Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre, Montréal, pp 19.

Callon M., Latour B. (1986) Les paradoxes de la modernité : comment concevoir les innovations ? Prospective et santé, 36 :13-25.

Guay J., Chabot D., Belley C., Dulude D. (2000) Principes et stratégies d'implantation de l'approche milieu, Fascicule I – Le modèle, Centre de Réadaptation Normand – Laramée – Centre Jeunesse de Laval (Montréal).

Guay J., Chabot D., Belley C., Dulude D. (2000) Principes et stratégies d'implantation de l'approche milieu, Fascicule II – Gestion et organisation, Centre de Réadaptation Normand – Laramée – Centre Jeunesse de Laval (Montréal).

Harrisson D., Vézina M. (2006) L'innovation sociale : une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77:129-138.

Manço A., Amoranitis S. (1999) Délégation par abandon. Manço A., Amoranitis S (Eds). *Les Politiques Sociales*, Mons, pp 128.

Parthoens C., Manço A. (2005) De Zola à Atatürk : un « village musulman » en Wallonie. Manço A. (Ed.) *L'harmattan*, Collection « Compétences interculturelles ». Cheratte-Visé, Paris, Turin, Budapest, pp 174.

Schaut C., van Campenhoudt L. (1994) Le travail de rue en communauté française. Rapport de Recherche pour la Fondation Roi Baudouin. Roggemans M.-L. (Ed.), *Fondation Roi Baudouin*, Bruxelles, pp 100.

Servais J-F. (2008) Le secret professionnel dans le nouvel arrêté des services d'aide en milieu ouvert. *Journal du droit des jeunes : la revue juridique de l'action sociale et éducative*, n°278, pp 35-36.

van Campenhoudt L., Chaumont J.M., Franssen A. (2005) La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux, *Collection Psycho Sup*, Dunod, Paris, pp 224.

Viellard-Baron H., Vulbeau A., Monnier B. (1998) Hommes et femmes de terrain. *Informations sociales*, n°72, pp 148.

## ANNEXE

Exemple de Charte provenant de la Coordination sociale gérée par le CPAS de Woluwe- Saint-Pierre (version du 28 octobre 2008)

Par leur adhésion à la Coordination sociale de Woluwe-Saint-Pierre les membres s'engagent à collaborer dans l'esprit de la Charte de la Coordination.

La Charte définit les principes et objectifs fondamentaux de la Coordination.

### Objectifs fondamentaux

La coordination vise à :

- ◆ Favoriser la connaissance réciproque des institutions et permettre leur identification par la population.
- ◆ Etre un lieu d'information, d'échange et de débat entre les différents intervenants pour favoriser les collaborations.
- ◆ Encourager la concertation des différents acteurs et participer à la mise en place de synergies.
- ◆ Participer à la mise en place d'outils de diagnostic concernant les problématiques sociales.
- ◆ Recevoir, évaluer la pertinence, orienter et soutenir les nouvelles initiatives en matière sociale.
- ◆ Développer une réflexion et une action au niveau politique en émettant des avis et des orientations concernant la politique sociale, dans le respect des responsabilités et des compétences de chaque service.

## Principes fondamentaux

Les membres de la coordination s'engagent à respecter la philosophie et les textes légaux qui régissent la démocratie, la liberté et le respect de l'individu comme des collectivités. Leurs pratiques s'inspirent des principes déontologiques spécifiques aux différents secteurs professionnels représentés (dont le secret professionnel).

La coordination place son action dans une perspective de justice sociale et d'émancipation et vise à la promotion d'une citoyenneté active et responsable.

Dans le contexte social de ..., la coordination favorise l'émergence des enjeux sociaux des quartiers, les met en débat et en porte les résultats auprès des instances politiques compétentes.

Les membres de la coordination conçoivent la personne comme inscrite dans diverses sphères (sociale, culturelle, économique, etc.) et capable d'agir dans chacune de ces sphères. Ils refusent de définir les usagers uniquement par leurs problématiques et considèrent leurs interventions comme une rencontre spécifique où chaque partie est partenaire.

Les membres de la coordination prônent et s'engagent à respecter une conception de travail basée sur la valorisation et la mobilisation des ressources, le respect des choix de la personne et la défense de son statut de citoyen.

Les membres de la coordination s'engagent à travailler en réseau.

La vocation de la coordination n'est pas de traiter des problématiques individuelles mais bien de discuter des pratiques, des méthodes et des collaborations.

**Des réactions à nous communiquer,  
des expériences à partager,  
des questions à poser à l'auteur,  
des collaborations à envisager ?**

**Centre de Dynamique des Groupes  
et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B.4102 - Seraing  
Belgique

**Marie-Anne MUYSHONDT**  
Coordinatrice Education permanente  
**marie.anne@cdgai.be**  
**www.cdgai.be**

Horaire : 9h à 13h et de 14h à 17h

«Collaborer parce que l'homme ne maîtrise pas à lui seul les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa tâche ou collaborer parce qu'il faut créer pour compléter un vide ; dans les deux situations, l'homme a pris conscience du besoin de s'associer. Est-ce pour autant qu'il faille toujours collaborer ? Probablement que non, mais lorsqu'il ne collabore pas, est-ce toujours parce qu'il estime pouvoir réaliser seul le travail à accomplir ? A contrario, lorsqu'il collabore, a-t-il recours à un autre dont il présuppose la compétence et la qualité du travail à accomplir.

Ces quelques mots d'introduction me paraissent utiles afin de contextualiser l'écrit que je me suis engagé à rédiger. Evoquer la coordination dans le secteur social sans arguer en quoi la coordination est nécessaire à l'homme en général aurait été une erreur. Il s'avère que dans les diverses disciplines, l'homme collabore. Cependant, l'intensité et la manière (comment ?) dont il le fait et les moments (quand ?) diffèrent. Le secteur social n'échappe pas à ce besoin, bien au contraire. La « matière » qu'il a à gérer est humaine. Or, contrairement à la médecine qui gère la mécanique humaine, les travailleurs sociaux s'intéressent à la pensée, à l'énergie psychique, à la réflexion humaine. L'approche opérée et l'analyse menée par un travailleur seront fonction de celui-ci. Dès lors, lorsqu'il s'agit de collaborer entre différents travailleurs sociaux, l'échange d'informations nécessite souvent une rencontre entre professionnels afin de transmettre, outre des données objectives, des ressentis, des perceptions qui ne peuvent être réduites à des informations chiffrées.»

Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

