



INTERVISION :

Le travail social de coordination

Animée par :

Hugues-Olivier Hubert et Céline Nieuwenhuys

Participants :

Sybil Broughton (CASG Centre de Service Social Bruxelles Sud-Est), Jessica Defauwes (Téléservice Verviers), Giusi Ferrante (Aide aux Personnes Déplacées – Liège), Cécile Guypen (CASG Entr'aide des Marolles), Claire Joveneau (Centre de Service Social de Namur), Maggy Martinez (CEFAID asbl), Sandro Villela (Centre Liégeois de Service Social)

RAPPORT

Janvier 2011



Fédération des Services Sociaux
49, rue Gheude - 1070 Bruxelles
www.fdss.be - info@fdss.be

TABLE DES MATIERES

1. Les objectifs
2. Le contexte et le choix de la thématique
3. Méthodologie
4. Les récits en bref
 - 4.1. Islam et sa maman
 - 4.2. Direction féodale
 - 4.3. Collaboration contrainte
 - 4.4. Que d'énergie
 - 4.5. Ca ne roule pas bien
 - 4.6. Parcours du combattant
 - 4.7. Interface
5. « Parcours du combattant »
 - 5.1. Introduction
 - 5.2. La situation juridique
 - 5.3. Ma mission
 - 5.4. Au-delà de la demande d'asile
 - 5.5. Proche du but
 - 5.6. Après coup
 - 5.7. Les enjeux
 - 5.8. Les questions d'information
6. L'espace des points de vue
 - 6.1. Tentative de définition
 - 6.2. Modélisation
 - 6.3. Les éléments qui favorisent ou défavorisent la mise en place d'un modèle
 - 6.3.1. Le modèle de la centralisation
 - 6.3.2. Le modèle de la décentralisation
 - 6.4. L'origine du travail de coordination
 - 6.5. La temporalité
 - 6.6. Evaluer ensemble
 - 6.7. Le référent
 - 6.8. Objectivation
 - 6.9. La place de l'utilisateur
7. « Interface »
 - 7.1. Qu'est-ce que l'Interface et comment ça fonctionne ?
 - 7.2. La situation
 - 7.3. Ma mission
 - 7.4. Le déménagement
 - 7.5. Les concertations
 - 7.6. Le relais
 - 7.7. La chute
 - 7.8. Les enjeux

7.9. Les questions d'information

8. L'espace des points de vue

- 8.1. Pourquoi la coordination semble-elle nécessaire ?
- 8.2. Bonne ou mauvaise coordination ?
- 8.3. Le sens de la coordination
- 8.4. La contrainte
- 8.5. Les acteurs
- 8.6. Méthode et place de l'utilisateur
- 8.7. Les limites de la coordination
- 8.8. Un acteur central ou des acteurs centraux multiples
- 8.9. Intermède théorique, le partage d'informations

9. Les perspectives pratiques

10. Evaluation

1. Les objectifs

Les 8, 15 et 22 novembre 2010, les travailleurs des Centres de Service Social membres de la FCSS (actuellement FdSS) ont été invités à participer à une intervision sur la thématique « le travail social de coordination » selon la méthode d'analyse en groupe¹.

L'intervision, dans ce cadre-ci et selon cette méthode, se distingue de la supervision. Tout d'abord parce que les discussions et échanges concernent une thématique précise. L'objectif premier n'est pas de laisser les travailleurs s'exprimer librement sur le contexte général et/ou particulier de leur cadre professionnel mais de centrer leurs interventions sur une thématique choisie. On est moins dans une approche de type « apaisement psychologique » que « construction sociologique ». En effet, l'objectif premier est de construire une connaissance théorique et pratique sur une thématique particulière. Cependant, dans les faits, on observe souvent l'apaisement des travailleurs comme bénéfique secondaire, et non moins important, de ce type d'intervision. Aussi, la rigueur de la méthode (cf. infra) nous écarte d'emblée des logiques d'échanges plus spontanés. D'ailleurs, la capitalisation des informations échangées au cours de l'intervision est assurée par l'enregistrement intégral, permettant la rédaction du rapport de l'intervision.

L'intervision n'est pas à confondre avec une formation. En effet, si la thématique est annoncée dès le départ, les animateurs apportent peu de théorie. Comme vous le lirez ci-dessous, la particularité de cette méthode réside dans le fait que la connaissance n'est pas déduite de l'extérieur mais est induite de l'expérience des acteurs. Comme postulat de départ de la méthode, se trouve le fait que les acteurs de terrain possèdent une partie importante de la connaissance du champ dans lequel ils sont investis. Le rôle des animateurs se limite donc à organiser cette connaissance pour la rendre la plus intelligible et transmissible possible.

Vous l'aurez compris, la mise en place d'intervisions pour les travailleurs des Centres de Service Social de la FCSS tente de répondre à des objectifs multiples. Principalement, son originalité réside dans cette double reconnaissance des compétences pratiques des travailleurs sociaux mais également de leur capacité d'analyse de leurs pratiques. Par les échanges entre pairs, les acteurs acquièrent une compréhension élargie et intersubjective d'une situation et donc une vision élargie des enjeux. Selon les initiateurs de la méthode, plus la compréhension de la situation est rigoureuse, mieux les participants pourront élaborer leurs choix pratiques et politiques.

¹ Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M., Franssen A., *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, 2005.

2. Le contexte et le choix de la thématique

A l'origine, le projet d'intervision s'adressait uniquement aux CASG. Depuis quelques mois, une réflexion avait été entamée en Inter-Centres suite à l'essoufflement des groupes de travail thématiques. Ces groupes, par la réflexion qui y était menée, avaient pour ambition d'accroître la connaissance sur des problématiques sociales afin de renforcer la capacité d'interpellation politique. Les participants se sont petit à petit essoufflés. En effet, l'équilibre entre investissement en temps et en énergie et gain ne semblait pas atteint. En forçant le trait, on peut résumer la situation de cette manière : de nombreuses réunions, beaucoup d'informations, peu de « publicité » des réflexions vers l'extérieur, beaucoup d'énergie investie et peu de bénéfices directs pour les travailleurs.

A la suite de cette expérience, l'idée d'organiser des interventions à partir de situations concrètes vécues par les participants a émergé. La préoccupation était de s'organiser selon des objectifs clairs, un nombre de rencontres définies à l'avance et la production de synthèses thématiques.

La méthode d'analyse en groupe nous est apparue tout à fait adaptée pour répondre à ces objectifs, tout en évitant les difficultés précédemment rencontrées. Les Centres bicommunautaires et wallons se sont montrés intéressés par la proposition. L'intervision a donc été ouverte à l'ensemble des membres de la FCSS-FCSSB.

Pour le choix de la thématique, chaque Centre a procédé à une sélection de thèmes. Une première intervention a eu lieu en novembre 2009 sur la thématique « travail social et santé mentale ». Une deuxième a eu lieu en mars 2010 autour des « limites du travail social individuel ».

Le travail de coordination est entendu ici comme le travail de plusieurs intervenants, professionnels ou pas, autour d'usagers/de bénéficiaires. On ne parle donc pas du travail en réseau de type lobbying politique ou autre. Plus précisément, la thématique cherche à aborder les questions suivantes : le travail de plusieurs intervenants, professionnels ou pas, autour de bénéficiaires

Les questions qui sont à l'origine du choix de ce sujet : quels sont les atouts du travail de coordination ? Quand s'avère-t-il nécessaire ? Avec quels acteurs ? Quelle place pour l'utilisateur ? Sur quelles informations échanger ?

3. Méthodologie

Méthode d'analyse en groupe

Van Campenhout L., Chaumont J.-M., Franssen A., *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, 2005.

Il s'agit d'une méthode rigoureuse et originale qui table sur la participation effective d'une quinzaine d'acteurs de terrain concernés par une problématique dans l'analyse de cette dernière. Le matériau d'analyse est apporté par les participants eux-mêmes qui proposent le récit d'une expérience significative et concrète à l'analyse collective. Il est important de souligner aussi le caractère formateur de la méthode proposée, par la participation à cette analyse collective de situations et par les échanges qu'elle implique.

Il est demandé aux participants d'apporter un cas concret qui, selon eux :

- a trait à la question posée,
- est représentatif d'enjeux relatifs à cette question,
- est révélateur d'impasses, de difficultés, d'interrogations professionnelles ou, à l'inverse, de satisfactions et réussites exemplaires,
- et qu'il leur semble opportun de proposer à l'analyse collective.

L'analyse collective s'organise de la façon suivante :

1^{ère} étape : Le choix d'un récit significatif

1. Les propositions de récits significatifs

Chacun des participants présente brièvement le récit concret d'une situation dans laquelle il a été directement impliqué comme acteur et qui lui pose question. Le récit doit être le plus factuel possible (présentation des faits et des questions posées) et être échelonné dans le temps (afin d'avoir une vision précise de son déroulement). Autrement dit, il s'agit de raconter de la manière la plus « plate » et neutre possible l'histoire d'un cas.

2. Le choix argumenté de deux récits retenus par les participants

Parmi l'ensemble de récits présentés, les participants en choisissent collectivement deux qui leur paraissent significatifs au regard de la problématique analysée. Ce choix s'opère collectivement, sur base des argumentations de chacun (y compris le chercheur).

2^{de} étape : Le récit

1. Présentation du récit

Le narrateur effectue une présentation factuelle la plus complète possible du récit dans lequel il a été impliqué.

2. Les enjeux vus par le narrateur

Le narrateur souligne de son point de vue les enjeux que soulève la situation qu'il a présentée.

3. Questions d'informations

Les participants peuvent compléter leur information par des questions d'éclaircissement relatives au récit présenté. Il s'agit de questions strictement informatives. Il convient d'éviter les premières interprétations qui feront l'objet de la phase suivante.

3^{ème} étape : Les interprétations

1. Les interprétations de chacun (strictement au regard du récit présenté) : 1^{er} tour de table

Un premier tour de table permet à chacun des participants (y compris le chercheur) d'exprimer les enjeux qu'il perçoit dans la situation présentée, la façon dont il comprend et explique la situation telle qu'elle a été présentée.

A cette étape, il est important d'éviter les jugements normatifs, ainsi que les interprétations et positionnements au regard des autres interprétations proposées par les participants. Il s'agit strictement d'émettre des interprétations au regard de la situation décrite à travers le récit.

2. Les réactions du narrateur

Au terme de ce premier tour de table, le narrateur a l'opportunité de compléter et d'enrichir sa propre perception des enjeux soulevés par son récit.

3. Les interprétations de chacun (élargies) : 2^d tour de table

Un second tour de table permet à chacun des participants (y compris le chercheur) de compléter ses interprétations du récit présenté, tout en ayant cette fois la possibilité de réagir aussi aux différentes interprétations émises par les autres participants.

4. Les réactions du narrateur

Au terme de ce second tour de table, le narrateur a l'opportunité de réagir, compléter et enrichir les interprétations émises.

4^{ème} étape : L'analyse

1. Convergences et divergences interprétatives

Au terme de la 3^{ème} étape, le chercheur retranscrit la substance des débats qui auront été enregistrés. Sur ce matériel, il effectue un travail d'analyse et organise les différentes interprétations avancées par les participants en pointant les convergences et les divergences.

Le chercheur présente ce travail aux participants auxquels il est demandé :

- de voir s'ils reconnaissent l'essentiel de ce qu'ils ont dit au cours des étapes préalables et si l'on n'a pas dénaturé leurs propos ;
- de se mettre d'accord sur une formulation conjointe des convergences et divergences interprétatives. Il ne s'agit donc pas de déterminer « la bonne interprétation », mais de se mettre d'accord y compris sur l'existence de désaccords.

2. Problématiques discutées

Sur base de la présentation des convergences et divergences, les participants (y compris le chercheur) sont invités à déterminer les questions-clefs qui émergent et à formuler de façon plus élaborée des thématiques à prendre en considération.

Les étapes 3 et 4 permettent, tout en s'accrochant à la situation analysée, d'ouvrir la réflexion à d'autres expériences et d'autres situations semblables ou différentes vécues par les uns et les autres. De cette façon, le champ des questions s'élargit progressivement.

Puis on réplique la même démarche (étapes 2, 3 et 4) pour l'analyse du second récit.

5^{ième} étape : Perspectives pratiques et évaluation

1. Perspectives pratiques

Les participants prennent un temps de réflexion et s'interrogent sur les perspectives pratiques qui se dégagent à la suite des échanges. Ensuite, le groupe prend un temps d'échange sur les propositions de chacun.

Les chercheurs/animateurs ont pour objectif de renvoyer aux participants un reflet structuré et lisible de leurs propositions.

2. Evaluation

Pour clôturer l'intervision, les chercheurs proposent au groupe un temps d'évaluation : sur la méthode, sur les chercheurs/animateurs et les interactions animateurs et participants.

4. Les récits en bref

Les récits proposés par les participants constituent le matériau de base de la méthode d'analyse en groupe. Chaque participant, après un temps de réflexion, est amené à exposer le récit d'une situation dans laquelle il a été impliqué ou dont il a été le témoin direct. Après l'avoir exposé, le participant explique au groupe en quoi son récit lui semble pertinent au regard de la thématique abordée. Au terme de chaque proposition de récit, le groupe convient d'un titre pour le récit.

4.1. Islam et sa maman

C'est le cas d'une famille composée de trois personnes : le père, la mère et leur fils. Ils sont originaires de Tchétchénie et ont obtenu le statut de réfugiés peu après leur arrivée. Le fils a été scolarisé dès ses 16 ans en Belgique, il se débrouille bien en français.

La maman vient régulièrement me voir au service social pour une série de problèmes, entre autre financiers. Etant donné qu'ils sont bénéficiaires du RIS, je suis amenée à contacter sa référente au CPAS. Celle-ci me dépeint la situation de la famille comme catastrophique : problèmes de santé de la maman qui a une leucémie et un pronostic de vie très courte, des angoisses de la maman par rapport à l'avenir de son fils... J'en suis toute secouée.

Notre service intervient financièrement pour donner un coup de pouce à différents niveaux. L'AS du CPAS m'informe qu'elle oriente la famille vers le service d'accompagnement du CPAS, qui établit un accompagnement plus rapproché que l'AS du service social.

A la rentrée scolaire, le fils nous sollicite pour une aide financière. Je lui demande d'abord s'il a contacté le CPAS. Il m'explique que le service d'accompagnement du CPAS l'a informé que la demande d'aide financière avait été faite mais refusée. Je demande confirmation au service d'accompagnement du CPAS, il me confirme et m'encourage à introduire un recours. Nous décidons d'aider financièrement le jeune pour la rentrée scolaire. Quelques semaines plus tard, lors d'un contact téléphonique avec l'AS du service social du CPAS, elle m'informe qu'aucune demande d'aide financière n'a jamais été introduite.

Enjeu : J'ai été très mal à l'aise vis-à-vis de la famille parce que j'ai fait confiance en l'AS du service d'accompagnement. La coordination a été difficile parce que nous avons des contacts très réguliers avec le service social individuel et le service d'accompagnement. Je n'ai plus confiance en cette AS-là et donc à l'avenir, ça va être plus difficile.

4.2. Direction féodale

Notre asbl est structurée de la sorte : une direction, une coordination administrative, les formations (4 en tout), un service social et une cellule recherche stage/emploi. En tout, nous sommes 17 travailleurs et la fonction de coordination n'est pas très claire. Le fonctionnement est assez féodal. Dès que quelque chose est mis en place par les personnes de terrain, la direction sabote.

Enjeu : A quoi servent les coordinations ? Bouche-trous ?

4.3. Collaboration contrainte

Je vais vous parler ici d'une collaboration que l'on rencontre souvent dans le cadre des guidances budgétaires ou des règlements collectifs de dettes et qui a de grosses répercussions sur la relation d'aide.

Je m'occupe depuis près de 4 mois d'une famille recomposée avec 5 enfants. Ils sont suivis par un avocat depuis près de 5 ans, dans le cadre d'une médiation de dettes. La demande de guidance nous a été adressée par l'avocat. Il faut savoir que quand l'avocat propose un effacement de dettes, les personnes sont soumises à l'épreuve pendant 5 ans. Cela pose déjà un premier problème dans la relation, étant donné que notre service social n'est pas censé travailler dans le cadre de l'aide contrainte. Cependant, mis à part le CPAS qui a une liste d'attente importante, nous sommes le seul service sur cette ville à faire de la guidance budgétaire.

La procédure est généralement la suivante : je fixe un premier rendez-vous avec la famille et on travaille dans un premier temps avec des comptes cogérés. Quand les personnes se sentent capables de gérer leur compte, on établit ensemble le budget pour le mois et elles ramènent les preuves de paiement et l'établissement du budget pour le mois suivant. Sur le mode de fonctionnement de la guidance, il y a toujours un contact avec l'avocat pour voir si on est sur la même longueur d'ondes. Pour le cas exposé, nous étions en accord.

Cependant, dès les premiers mois, les personnes n'ont pas respecté la convention. Je leur ai fait une remarque qu'ils n'ont pas très bien acceptée. J'ai repris contact avec l'avocat pour réfléchir à la manière dont nous allons procéder pour la suite. Il y a régulièrement un travail de collaboration avec l'avocat en cours de procédure pour « rectifier le tir ».

Enjeu : On est vraiment dans une relation de contrôle. Le fait qu'on joue l'intermédiaire entre l'avocat et les personnes crée souvent la confusion. Les personnes ont d'ailleurs tendance à nous téléphoner – plutôt qu'à l'avocat – pour avoir des informations que nous n'avons souvent pas. De plus, elles abusent de cette collaboration entre l'avocat et l'assistant social pour obtenir des suppléments d'argent.

Enjeu : Je remarque en fait que si la demande d'accompagnement ne vient pas de la personne mais est imposée, la relation en est « déviée ».

4.4. Que d'énergie !

C'est le cas d'une dame d'origine marocaine qui vient me voir assez régulièrement pour que je l'aide à lire des documents. Petit à petit, je remarque qu'elle vient avec des documents provenant de services sociaux du quartier et donc qu'elle est suivie dans plusieurs services. Je réalise également que la situation est lourde et complexe. Elle vient me voir de manière très ponctuelle. Quand je fixe des rendez-vous, elle ne vient pas. Cependant, elle vient toujours au moment où la permanence va fermer.

J'ai décidé de prendre contact avec un service social du quartier qu'elle fréquente pour savoir comment ils gèrent le suivi. Lors de cet entretien téléphonique, on se met d'accord entre AS sur le fait que je travaille sur les problèmes liés à l'énergie. Parallèlement, une réunion est organisée avec tous les intervenants qui travaillent autour de la situation de cette famille. Malheureusement, je n'ai pas pu assister à cette réunion.

J'ai été absente de mon service pendant une année et à mon retour, l'AS de l'autre service social me téléphone en me demandant pourquoi rien n'a été fait pour ce dossier alors qu'on se serait engagé à plein de choses, ce dont je ne suis pas au courant. Une deuxième réunion autour de la situation de cette personne a été organisée. La date a été changée trois fois et, à nouveau, elle ne me convenait pas. En lisant le PV, je vois que mon nom apparaît comme intervenante mais que c'est un autre service qui prend en charge tout ce que j'étais censée faire.

Enjeu : J'ai envie de me retirer comme intervenante parce que j'ai l'impression que les autres intervenants disent à la personne de venir chez moi mais qu'elle n'en a pas envie.

4.5. Ca ne roule pas bien

L'association où je travaille est composée de trois services : le service médical, le service social et le service d'aide psychologique.

C'est un patient qui, il y a un an et demi, nous a été envoyé par un service de consultations médicales parce qu'ils ne font pas de suivi à long terme. Comme nous offrons à la fois un suivi social, psy et médical, il leur semblait que notre service était bien adapté. L'AS du service de consultations médicales se charge de contacter le CPAS pour que ce monsieur obtienne la carte médicale.

Je fixe des rendez-vous dans les différents services de la maison. Il vit dans la rue et est en chaise roulante. Pour chaque rendez-vous, il doit trouver quelqu'un qui l'aide à se rendre chez nous. Du coup, il manque pas mal de rendez-vous. Je demande s'il est possible pour les intervenants d'être un peu plus souples avec lui et ne pas instaurer le système d'amendes quand il manque un rendez-vous (système en vigueur chez nous).

Le service de consultations médicales propose d'organiser une réunion avec tous les acteurs qui tournent autour de la situation de Monsieur, qui est particulièrement problématique à différents niveaux. Travaillant comme accueillante, je n'ai pas de légitimité pour organiser cela. Cependant, mon directeur accepte que j'y participe.

Enjeu : La question du mandat pour coordonner le travail autour de cette personne.

4.6. Parcours du combattant

Cf. point 5, p. 12.

4.7. Interface

Cf. point 7, p. 22.

5. « Parcours du combattant »

Voici le premier récit qui a été sélectionné.

5.1. Introduction

C'est l'histoire d'une jeune Rwandaise arrivée en Belgique à 13 ans, en 2001, pour y rejoindre son demi-frère, sa belle-sœur et les deux enfants de ce couple.

Jusqu'à l'âge de 18 ans, elle vit chez son demi-frère et sa belle-sœur. Elle a également un tuteur MENA qui m'expliquera qu'entre le demi-frère et la jeune fille, il perçoit une relation très particulière, empreinte d'une certaine domination.

Je la rencontre début 2008, elle a 19 ans. A cette époque, elle est en séjour illégal, sa demande d'asile a été refusée quand elle était mineure. Elle est hébergée chez une dame, d'origine rwandaise, qui connaît la famille et la jeune fille. C'est cette dame qui l'oriente et l'accompagne dans mon service.

5.2. La situation juridique

Sa première demande d'asile a été refusée parce que son demi-frère et sa belle-sœur avaient déjà utilisé l'histoire de cette jeune fille pour obtenir l'asile lorsqu'ils sont arrivés en 1998. Ils l'ont dès lors obligée à mentir par peur de perdre leur statut, voire leur nationalité.

La seule solution pour qu'elle obtienne un statut en Belgique est d'introduire une nouvelle demande d'asile. Mais pour ce faire, il faut impérativement introduire de nouveaux éléments dans le dossier. Dans le cas contraire, la demande risque d'être rejetée d'emblée, ce qui donnera lieu à un ordre de quitter le territoire.

5.3. Ma mission

Il fallait donc reconstituer l'histoire et se pencher tant sur les aspects juridiques qu'historiques. Le dossier étant très complexe d'un point de vue juridique, j'ai pris contact avec son avocat pour comprendre la situation et ce qui a été fait.

Je me suis attelée à étudier la géographie du Rwanda, les différentes régions, le contexte du génocide, de la guerre, les ethnies, les différents partis politiques, etc. La jeune fille était trop jeune au moment des faits pour bien comprendre les enjeux politiques. Cependant, pour reconstruire son récit, j'avais besoin d'elle. Cela n'a pas été évident, parce que cela ravivait des choses difficiles. Cela a mis beaucoup de temps. Elle venait parfois dans mon bureau uniquement pour s'asseoir et ne rien dire. J'étais vraiment impuissante par rapport à sa souffrance. Finalement, on a réussi à reconstruire son histoire par écrit, étant donné que via la parole c'était très difficile. C'était une étape nécessaire, étant donné qu'elle allait devoir raconter son histoire à des personnes qu'elle ne connaissait pas et qui n'allaient pas forcément être compatissantes.

Pour trouver de nouveaux éléments, j'ai réussi à prendre contact via internet avec une communauté religieuse qui l'avait accueillie après le massacre de sa famille et en particulier une sœur qui s'était occupée d'elle entre 1994 à 1998. Cela nous a beaucoup aidés pour reconstruire le récit. On a pu obtenir des témoignages.

Dans le courant de l'année 2009, elle rencontre un nouvel avocat, d'origine rwandaise, spécialisé sur la question du génocide. Elle me demande de l'accompagner à Bruxelles pour le voir. Le dossier était monté mais il fallait passer le cap et introduire un nouveau dossier. Il a expliqué les enjeux, les risques mais aussi la nécessité de le faire vu les nombreux éléments.

On a donc introduit la demande d'asile en septembre 2009 mais je n'ai pas pu entrer avec elle dans l'administration. Après l'introduction du dossier, elle a été orientée vers une structure d'accueil, un centre Croix-Rouge. Elle y est restée le temps de l'attente d'une réponse, c'est-à-dire pendant 6 à 8 mois. Pendant cette période d'attente, il n'y avait rien à faire si ce n'est attendre la convocation. Pendant ce temps, elle a mené sa vie.

5.4. Au-delà de la demande d'asile

Parallèlement à cet aspect de la demande d'asile, j'ai aussi pris en charge l'aspect scolaire, parce qu'elle avait arrêté l'école. Il faut savoir qu'elle était vraiment très mal à cette époque et que cela se répercutait sur sa fatigue, sa concentration... L'école me contactait donc assez souvent parce qu'ils se sentaient impuissants face à sa détresse.

« *Qui de l'école t'interpelle ?*

- L'éducatrice – un dimanche soir – et un prof de français qui l'accueillait pendant les vacances pour étudier tranquillement (hors centre Croix-Rouge) ».

C'est à ce moment-là que je l'envoie dans un service d'ethnopsychiatrie qui a fait tout le suivi psy pour lequel je n'étais pas compétente. Je n'ai pas cherché à entrer en contact avec le psychiatre et l'assistante sociale de cette association, je leur faisais confiance. Nos missions étaient bien distinctes : moi c'est un travail et eux, un autre travail.

5.5. Proche du but

Je n'ai pas pu être à son audition parce que j'avais déjà réservé mes vacances, ça m'a d'ailleurs énervée.

Un jour, je reçois un mail du CGRA. Il manquait une pièce dans le dossier (le document d'identité du deuxième témoin), l'avocat avait été informé. L'avocat n'avait prévenu ni la jeune fille, ni moi. La décision allait être prise et c'est dans ce cadre que le CGRA me contactait.

J'ai rapidement fait le nécessaire pour avoir le document d'identité, je l'ai reçu dans la semaine, je l'ai envoyé au CGRA et deux mois après, elle était reconnue réfugiée.

5.6. Après coup

Après cette reconnaissance, il a fallu faire toutes les démarches auprès du CPAS, trouver un logement... Entre la rencontre et la fin du suivi, deux années se sont écoulées.

Les différents acteurs qui sont intervenus à un moment ou à un autre : le tuteur, l'avocat, la femme d'origine rwandaise qui l'a amenée dans mon service, indirectement les sœurs au Rwanda, le CBAR, la Croix-Rouge, le propriétaire de l'appartement, l'école, le service d'ethnopsychiatrie, l'OE et le CGRA.

Cette situation m'a beaucoup angoissée, donc j'en parlais avec mes collègues. L'enjeu était vraiment quitte ou double : demande acceptée ou expulsion. Mes collègues m'ont beaucoup aidée à réfléchir à ce niveau-là mais aussi à mon implication à un niveau émotionnel. Il m'est arrivé de pleurer devant elle...

J'ai encore des contacts avec elle mais plus dans le cadre du travail, dans le cadre de ma vie privée.

5.7. Les enjeux

S'il n'y avait pas quelqu'un qui prenait cette situation en mains, cela n'allait pas aboutir. Je me suis donnée à fond pour elle parce que c'était complexe du point de vue juridique, émotionnel mais aussi de son vécu. Toute seule, j'étais incompétente pour l'aider dans sa détresse, donc heureusement qu'il y avait ce service d'ethnopsychiatrie. Cependant, si je m'étais reposée sur les avocats, je me serais mis le doigt dans l'œil. Il faut reconnaître que les avocats ont beaucoup de travail et ils n'auraient pas pu investir le temps que j'ai investi. Il faut dire ce qui est, c'est moi qui ai fait le travail. Si ce travail n'avait pas été fait, elle n'aurait pas été reconnue réfugiée. Heureusement que les travailleurs sociaux sont là pour faire le lien entre la personne et les avocats. Pour moi, la coordination se trouve vraiment à ce niveau-là : faire le lien entre la personne et l'enjeu, dans ce cas-ci, avoir un séjour et de préférence être reconnue.

5.8. Les questions d'information

« *Le centre Croix-Rouge n'a pas pris en charge une partie du dossier ?* »

- Non mais je ne l'ai pas demandé, parce que je sais que dans ce type de structure, ce travail n'est pas fait ou il est fait à moitié, donc j'ai préféré le faire. Et la relation de confiance entre nous était telle que... »

« *Le service d'ethnopsychiatrie est intervenu dans la nouvelle demande ?* »

- Ils ont fait un rapport psy et comme je n'étais pas là pour l'audition, c'est une AS de ce service qui a accompagné la jeune fille. »

« *Entre le service d'ethnopsychiatrie et toi, on ne peut pas parler de collaboration ?* »

- Non, nos rôles sont bien distincts donc nous avons peu de contacts. »

« *Tout le dossier est rassemblé chez l'avocat ?* »

- Non, c'est moi qui ai rassemblé les éléments et on a été ensemble, la jeune fille et moi, le déposer à l'OE. Une fois que l'OE a pris le dossier en considération (n'a pas rejeté d'office), il l'a transmis au CGRA pour qu'il se prononce sur le fond. L'élection de domicile a été faite chez l'avocat et c'est pour cela que c'est à lui que le CGRA s'est adressé lorsqu'ils ont constaté qu'il manquait un élément. Ne voyant rien venir, le CGRA m'a contactée. »

« Tu as choisi cette situation parce qu'elle t'a demandé particulièrement beaucoup de collaborations ?

- Oui, des situations comme ça on en n'a pas beaucoup. Les gens viennent souvent avec une demande précise. Là, il y a avait tout un suivi à faire et même si j'ai beaucoup fait toute seule, j'ai quand même dû interpellier les personnes nécessaires. C'est moi qui ai voulu m'investir dans cette histoire-là aussi. »

« Á aucun moment les acteurs n'ont été mis autour d'une même table ?

- Non, de toute façon les avocats n'ont pas ce temps-là et ils ne font pas du social. »

6. L'espace des points de vue

L'animateur et le rapporteur présentent un travail de synthèse des différents points de vue exprimés lors des échanges. Lors de la présentation de cette synthèse, les participants sont invités à réagir et le travail est soumis à leur critique. Les remarques, demandes de modifications et enrichissements des participants ont été intégrés dans ce chapitre. Lorsqu'ils n'ont pas été intégrés, ce choix est argumenté dans le texte.²

6.1. Tentative de définition

Il y a une convergence entre les différents participants pour dire que la coordination est un travail d'assemblage, une volonté de mettre les choses en ordre, de les rendre plus cohérentes.

Autour du récit « Parcours du combattant », différents éléments sont mis en ordre et en cohérence :

- Mise en ordre des différents épisodes de l'histoire de la jeune fille. C'est un premier travail de coordination, remettre de la cohérence dans l'histoire de l'utilisateur quand soit la personne ne se souvient plus, soit a repoussé dans l'inconscient.
- Mise en cohérence entre les différents acteurs (le tuteur, la première avocate, le deuxième avocat, la femme qui l'a amenée, indirectement les sœurs au Rwanda, le CBAR, la Croix-Rouge, le propriétaire, le service d'ethnopsychiatrie, l'école, le CPAS, l'OE et le CGRA) qui vont intervenir dans l'histoire de la personne et dans la résolution de ses difficultés.
- Mise en ordre ou assemblage entre des processus et des procédures mises en œuvre parallèlement : mise en cohérence entre le processus psychologique et tout un travail sur la reconnaissance administrative et plus politique de la situation de la personne, comme victime et comme réfugié.

6.2. Modélisation

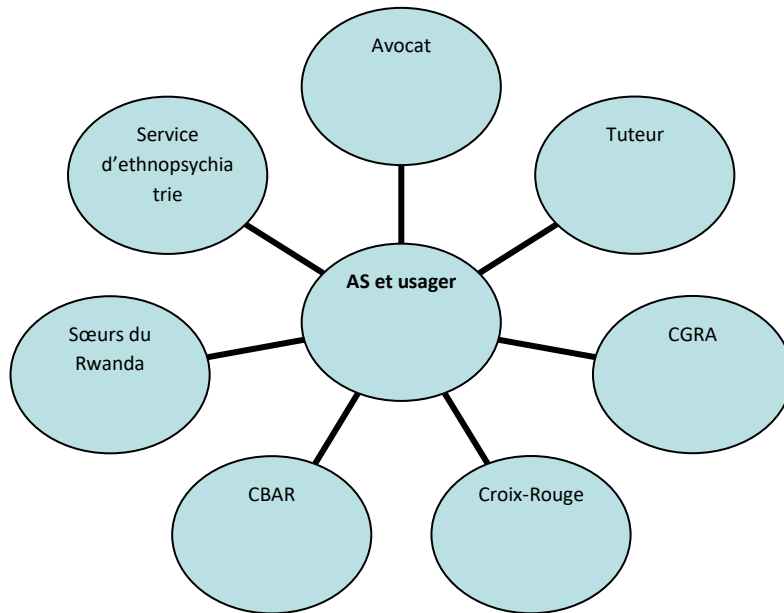
Ce travail d'assemblage, de mise en cohérence, semble être le point commun de toute forme de coordination. Il peut cependant être fait de différentes manières. Voici une tentative de modélisation.

Le travail d'assemblage peut être animé soit par une force centrifuge qui repousse vers l'extérieur soit par une force centripète qui rassemble vers l'intérieur.

² Nous procédons de la même manière lorsque le rapport est rédigé. Les participants en font une relecture et peuvent commenter le rapport, demander des modifications...

LE MODELE DE LA CENTRALISATION : FORCE CENTRIPETE

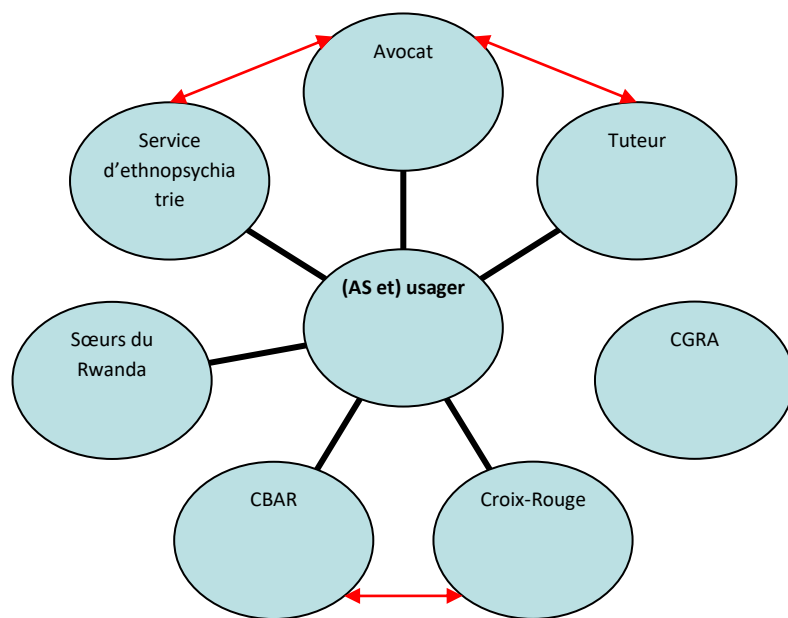
Dans le cas de ce récit, on peut dire que c'est une force centripète. Au centre, on a l'AS dans sa relation avec l'utilisateur et autour une multitude d'acteurs. Tout passe donc par l'AS.



Dans ce schéma, on est donc face à une réelle centralisation. Nous n'avons pas tenté d'être exhaustifs – il aurait fallu ajouter des branches – mais illustratifs.

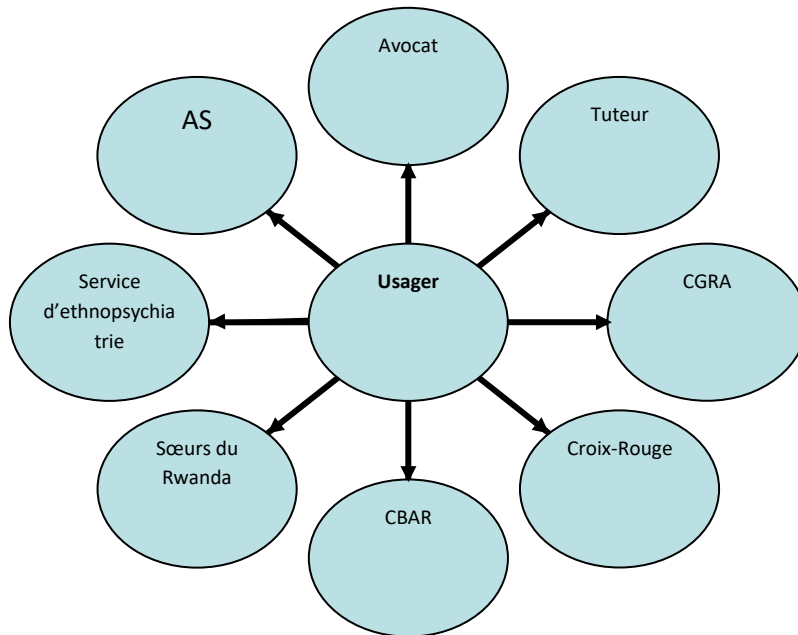
LE MODELE DE LA DECENTRALISATION : FORCE CENTRIPÈTE

Dans ce modèle, l'utilisateur est en contact avec une série d'associations. Celles-ci sont en contact entre elles mais pas forcément. Ce qui les caractérise, c'est qu'elles sont, à un moment donné, en contact direct ou indirect avec l'utilisateur ou sa problématique. Certaines associations ne sont donc pas en contact direct avec l'utilisateur.



LE MODELE DE L'ORIENTATION : FORCE CENTRIFUGE

A l'autre extrême de la coordination, on a l'absence totale de coordination qui est la simple orientation. Rien ne garantit le lien entre les différents acteurs. L'AS va rediriger l'utilisateur vers différents acteurs en fonction de la problématique. Ce troisième modèle est animé par une force centrifuge dans lequel l'utilisateur est « éclaté » entre les différents intervenants.



Dans la réalité, on trouve des modèles mixtes. Il arrive également que les informations circulent dans un sens mais pas dans un autre. Dans ce cas, on dira de la coordination qu'elle dysfonctionne.

6.3. Les éléments qui favorisent ou défavorisent la mise en place d'un modèle

6.3.1. Le modèle de la centralisation

6.3.1.1. Les éléments qui favorisent la mise en place du modèle de la centralisation

- Quand il a peu confiance en les différents acteurs qui tournent autour de l'utilisateur, l'AS peut avoir envie de contrôler, de maîtriser la situation.
- Quand l'AS constate un certain vide autour de l'utilisateur, que personne ne prend réellement les choses en mains.
- Quand on est face à de grosses institutions « froides » (par exemple comme l'O.E. ou le CGRA), qui ne sont pas incarnées par des personnes de référence à qui l'AS pourrait faire confiance. Dans ce cas de figure, l'AS va faire le lien entre l'utilisateur et ces institutions froides, rigides, normatives. On peut faire l'hypothèse que c'est un moyen de renforcer la relation de pouvoir avec ces institutions hiérarchisées et très fortes. En effet, la mise en place de solidarité entre différents acteurs plus humains, plus soucieux de la dimension sociale permet de mieux faire pression. Dans quelle mesure cette pression n'a-t-elle pas engendré le fait que le CGRA a pris contact directement avec l'AS ?
- Quand l'AS perçoit un enjeu et/ou un risque qu'il estime important pour l'utilisateur.

6.3.1.2. Les éléments qui découragent la mise en place du modèle de la centralisation

- Donne beaucoup de travail à l'AS.
 - o D'autre part, les participants nuancent ce propos en soulignant que cela prend parfois moins de temps de prendre tout en mains que de participer à des réunions de coordination où l'on travaille sans méthode, où l'on « ragote » et où l'on ne débouche sur rien.
- Fait peser beaucoup de responsabilités sur l'AS.
- Peut nourrir une sorte de solitude chez l'AS.

6.3.2. Le modèle de la décentralisation

6.3.2.1. Les éléments qui favorisent la mise en place du modèle de la décentralisation

- Permet de déléguer et donc d'être soulagé dans sa responsabilité. La responsabilité est diluée entre les différents acteurs.
- Permet à chacun de mieux préciser son rôle face à la situation de l'utilisateur et donc de repréciser la/les missions de chacun.
 - o Ce propos est nuancé par le fait que dans certaines situations, la/les responsabilités ne sont pas assumées mais renvoyées des uns vers les autres.

6.3.2.2. Les éléments qui favorisent le bon déroulement de la décentralisation :

- Une méthode de travail commune.
- Une bonne connaissance du réseau.
- L'existence d'une convention écrite qui lie et formalise le réseau d'acteurs autour de l'utilisateur.

6.3.2.3. Les éléments qui découragent la mise en place du modèle de la décentralisation

- Le sentiment d'être dépossédé de la situation, de perdre la maîtrise.
- Lorsqu'il n'y a pas de méthode ni d'outils, sentiment de perte de temps.
- Sentiment d'intrusion, de voyeurisme par rapport à la situation de l'utilisateur : le partage d'informations peut être gênant.

6.3.2.4. Quelques caractéristiques du réseau

Le modèle de la décentralisation est caractérisé par un travail en réseau qui permet de mieux organiser les actions des uns et des autres. Cette tentative de mieux définir les fonctions et les tâches de chacun peut mener à une forme de cogestion où l'on va prendre tous ensemble des décisions relatives à la situation de l'utilisateur.

Si l'on place ces deux modèles sur un axe, à minima, la décentralisation permet de mieux s'organiser et à maxima, elle permet de prendre des décisions communes.

On s'organise ensemble  On prend des décisions ensemble

Le réseau est mis en place soit pour travailler ensemble autour d'une personne, soit pour travailler ensemble autour d'une problématique de la personne. Autour de cette question, trois situations se dégagent :

- Chaque acteur prend en charge l'ensemble de la personne et l'ensemble de ses problématiques.
- Plusieurs acteurs se chargent de la même problématique.
- Chaque acteur se concentre sur une problématique particulière.

Les participants soulignent qu'il est plus facile de travailler ensemble autour d'une personne plutôt que de travailler en réseau autour d'une problématique. En effet, la plupart du temps, l'utilisateur est traversé par plusieurs problématiques. Le réseau peut avoir été mis en place sur base de la volonté de l'utilisateur ou à son insu.

6.4. L'origine du travail de coordination

La mise en place de la coordination semblant tellement compliquée, nous avons tenté de répertorier les différentes raisons, conscientes ou moins conscientes, qui encouragent sa

mise en place : quand s'avère-t-elle nécessaire et à partir de quand ? En d'autres termes, quelles situations rendent un travail de coordination nécessaire voire indispensable ?

- Quand on est face à de l'incohérence ou de la contradiction, qui peut venir de sources différentes :
 - o De l'utilisateur lui-même : quand il est perdu dans sa situation au point où il va toquer à la porte de plusieurs associations et où il dépose tout partout.
 - o Quand les acteurs poursuivent des objectifs contradictoires.
 - o Quand les acteurs se chevauchent : ils sont plusieurs à travailler sur la même problématique.
 - o Quand il y a un problème de pouvoir/de hiérarchie entre les différents intervenants.
- Quand l'enjeu (par exemple un risque pour l'utilisateur) est considéré comme important.
- Quand l'utilisateur a des stratégies qui lui permettent de déposer ce qu'il faut où il faut. Pour y voir plus clair, les intervenants mettent en place une coordination.
- Quand la personnalité de l'utilisateur agit comme un repoussoir (il sent mauvais, il est désagréable, il fait peur...), la mise en commun devient indispensable parce que « personne n'en veut ».

Tous ces points de départ sont problématiques. Ce qui signifie que le travail de coordination ne se met en place qu'autour de situations qui, dès le départ, sont complexes et difficiles. Du coup, comme le terrain est déjà miné, la coordination est souvent une tâche difficile tant pour sa mise en place qu'au niveau de son déroulement.

Cependant, si la systématiser et/ou l'institutionnaliser permettrait de solutionner une série de travers, les participants insistent sur le fait que cela amènerait de la lourdeur, de la froideur.

6.5. La temporalité

Quelle temporalité caractérise le travail de coordination ?

Lorsqu'il n'y a qu'un seul contact entre deux AS, nous ne sommes pas dans un modèle de coordination mais dans de l'orientation simple. La coordination se caractérise donc bien par une certaine fréquence dans les contacts. Cependant, si les contacts sont trop fréquents, la coordination est qualifiée d'inefficace. Entre ces deux extrêmes, il faut donc qu'il y ait des contacts réguliers (sans pouvoir réellement définir plus précisément).

6.6. Evaluer ensemble

Les échanges entre participants les amènent à se mettre d'accord sur le fait que ce qui caractérise un réel travail de coordination est que les acteurs en présence prennent le temps, à certains moments, d'évaluer ensemble la situation et son évolution. C'est ce travail en commun qui va définir qu'on est dans un travail de coordination.

6.7. Le référent

Les participants pointent également qu'il n'est pas réellement possible de faire un travail de coordination lorsqu'il n'y a pas de référent. S'il n'y a pas une personne qui joue le rôle de ciment, on est dans un modèle de constellation qui rend difficile la coordination. La situation est tout aussi problématique lorsqu'il y a une multitude de personnes qui se perçoivent ou sont perçues comme référentes.

Dans le cas de l'utilisateur « repoussoir », il est souvent difficile de trouver un référent, étant donné que les acteurs se renvoient en quelque sorte l'utilisateur.

6.8. Objectivation

L'analyse du récit « Parcours du combattant » nous amène à souligner la place du facteur chance dans ce récit. En effet, si la jeune fille était tombée sur une autre AS, peu motivée, si cette AS ne l'avait pas cru, si cette jeune fille avait une personnalité moins attachante... peut-être qu'elle n'aurait jamais obtenu son statut ?



Dans ce sens, on fait l'hypothèse que le travail de coordination permet de réintroduire un peu d'objectivité, de garantie, dans la résolution d'une situation. Dans le même sens, le travail de coordination permet un certain contrôle des différents intervenants et de ce à quoi chacun s'engage.

Cependant, les participants rappellent que dans le travail social, on travaille avec de l'humain et que l'objectivité absolue est donc inatteignable.

6.9. Place de l'utilisateur

Tout d'abord, l'utilisateur peut avoir été initiateur d'un travail de coordination. Lorsqu'il n'en est pas l'initiateur, il peut avoir été consulté dans ce choix auquel cas, il pourra éventuellement émettre un avis qui sera – ou pas – pris en compte. Enfin, ce choix peut lui être tout à fait imposé de l'extérieur, comme une proposition ou comme une obligation.

L'utilisateur peut être présent dans les réunions de coordination ou pas. Il se peut même que l'utilisateur soit présent à certaines réunions et pas à d'autres.

utilisateur absent  utilisateur parfois présent  utilisateur toujours présent

Certains participants soulignent qu'il ne doit pas toujours être évident pour l'utilisateur d'être présent aux réunions de coordination, surtout lorsqu'il s'agit d'entendre chaque intervenant donner son avis sur sa propre situation. Cependant, si la réunion se restreint à se répartir les tâches, le problème ne se pose pas. Là encore, ce point de vue est nuancé par certains participants qui pensent qu'il n'est pas pertinent de débattre devant l'utilisateur de qui fait quoi. Ceux-là recommandent un modèle où les professionnels se réunissent d'abord entre eux afin de se répartir les tâches. L'utilisateur est convié dans un deuxième temps de la réunion afin de lui faire le retour des décisions prises.

7. « Interface »

Voici le deuxième récit sur lequel nous avons travaillé.

7.1. Qu'est-ce que l'Interface et comment ça fonctionne ?

Je travaille dans un service social. Ce projet est un projet qui institutionnalise le travail de coordination. Il est organisé mais sans obligation d'accepter pour les usagers. La porte d'entrée est celle du logement, étant donné que l'initiateur du projet est le service SDF du CPAS.

Le déroulement : nous proposons à l'utilisateur d'entrer dans la démarche si cela nous semble opportun. On lui fait alors signer une convention qui lie le représentant du CPAS, quelqu'un du service social et l'utilisateur. Le dossier de base est rempli avec ou sans la personne, cela dépend si on a toutes les informations ou pas. Le dossier se transmet de main en main, d'un intervenant à l'autre, et n'est pas accessible à l'ensemble des associations.

On remplit ensuite une fiche avec l'utilisateur, reprenant les éléments sur lesquels il est utile de travailler. On avertit les personnes qui sont susceptibles d'avoir des informations sur la situation et on fixe une date de rencontre entre ces différentes personnes. Quand la date de réunion est fixée, on demande à l'utilisateur de se présenter.

Une secrétaire est détachée au CPAS pour soutenir ce projet sur les aspects administratifs : elle remplit le dossier à introduire et rédige les rapports de réunions.

Aucune fréquence n'est définie a priori pour les réunions, cela dépend de chaque situation. Lors des réunions, on parle de l'évolution de la situation et de ce que chacun a fait. En fonction du quartier dans lequel vit la personne, on désigne un responsable/référent pour chaque dossier. C'est toujours quelqu'un de mon service social qui fait le lien.

7.2. La situation

Julie a 28 ans. Elle a un enfant de 5 ans, il n'y a pas de papa. Elle a des problèmes importants d'assuétudes (alcool et drogue) et souffre d'hépatite C. Étant donné qu'elle est à la rue, le SAJ a confié la garde de l'enfant à ses grands-parents. Le garçon est donc en partie chez sa grand-mère, en partie chez son grand-père et en partie chez le frère de Julie.

Elle est orientée chez nous par une assistante sociale du service SDF du CPAS. Elle était à la rue et vient de trouver un logement sur Liège-centre. L'AS du CPAS me demande de faire le relais pour l'aider à se stabiliser dans son logement et entreprendre des démarches pour l'énergie, l'hygiène...

7.3. Ma mission

J'effectue des visites à domicile une fois par semaine. Elle vient chercher des colis chez nous et donc elle voit ma collègue, avec qui j'échange sur l'évolution de la situation, régulièrement.

Son ancienne maison d'accueil continue à la suivre au niveau psy. D'ailleurs, c'est une condition imposée par le SAJ pour que Julie puisse avoir la garde de son enfant certains jours. Je prends contact avec la personne qui effectue ce suivi, étant donné qu'elle a un très bon contact avec la dame du SAJ.

7.4. Le déménagement

Afin qu'elle puisse avoir la garde de son enfant, il faut que Julie ait un appartement suffisamment grand pour l'accueillir. La maman de Julie va trouver un logement social pour Julie du côté de Huy. C'est une bonne nouvelle, même si ce logement est loin de là où elle vit actuellement, il est isolé en pleine campagne. Cet isolement géographique va entraîner la péréculturation d'une série de démarches qui avaient été mises en place.

De mon côté, mon cadre professionnel ne me permet pas de réaliser régulièrement des visites à domicile en dehors du quartier prédéfini. Pour cette raison, je passe le relais à l'AS du CPAS de son nouveau domicile. Malheureusement, elle n'a pas énormément de temps pour s'investir dans le dossier. Elle fait cependant une guidance budgétaire.

Je perds rapidement le fil de la situation, parce que cette nouvelle AS ne me fait aucun retour sur l'évolution de la situation, elle s'adresse à l'ancien AS de CPAS de Julie.

7.5. Les concertations

Julie est suivie depuis le départ dans le cadre du projet Interface. Dans ce cas-ci, les réunions se déroulaient à la maison d'accueil où elle a son suivi psy. Chacun a présenté l'ensemble des démarches effectuées. Cela permet de voir ce qu'elle veut faire et ce que nous lui proposons pour avancer vers une issue favorable. Parfois elle réagit bien, parfois elle est en totale opposition. L'objectif de cette concertation est de voir plus clair dans ce que chacun a à faire et vers où l'on avance, dans quelle direction...

Ces rencontres sont importantes pour savoir exactement qui fait quoi. En effet, elle dit ce qu'elle veut bien dire et fait ce qui est dans son intérêt, quitte à ne pas dire la vérité. Elle a un peu usé les travailleurs.

7.6. Le relais

Après son déménagement, avec son ancien AS du CPAS et la personne qui fait le suivi psy, on essaye de garder un minimum de suivi pour que cela se passe bien avec son enfant. On tente de maintenir des réunions lorsque Julie vient pour son suivi psy.

A la suite d'une de ces concertations, elle entre dans un centre de cure à Huy. Elle devait y rester 6 mois mais décide de sortir après 3 semaines parce qu'elle pensait être sevrée.

A la suite de cette sortie, on refait une réunion parce que le contrat de 6 mois, imposé comme condition par le SAJ, n'a pas été respecté. De plus, il n'y a pas de contrôle sur le lieu où se trouve l'enfant. Sont présents à cette concertation : la dame de la maison d'accueil, la maman de Julie, le beau-père de Julie, le père de Julie, la dame du SAJ, Julie et moi. Motif : voir comment mieux gérer la situation parce que l'enfant est trimbalé de gauche à droite, la garde ne fonctionne pas, il faut éclaircir les choses.

7.7. La chute

A la suite de cette réunion, il a été proposé que l'enfant soit placé en semaine et qu'elle en ait la garde les week-ends. Elle a vécu cette décision comme un échec. Elle s'est levée et elle est partie de la réunion. On a tenté de prendre contact par téléphone avec elle après mais rien.

Quelques jours après cette réunion, elle décédera d'une overdose. L'enfant était avec elle à ce moment-là. Maintenant, le dossier ne dépend plus de moi.

7.8. Enjeux

Le premier enjeu est de gérer une situation qui est complexe et à différents niveaux : personnel, familial, médical...

Aussi, le relais n'a pas été évident entre les différents intervenants, surtout suite à son déménagement.

Enfin, comment ne pas aller à l'encontre de l'utilisateur quand ce n'est pas dans son intérêt (mais dans celui de l'enfant par exemple) ou comment travailler en opposition à elle ? Dans cette situation, la présence du SAJ engage une part de contrainte.

7.9. Les questions d'information

Qui demande un contrôle, les parents ou le SAJ ? Les parents ont du mal à mettre leurs limites avec leur fille, donc l'intervention du SAJ est importante. Le beau-père est d'accord d'avoir l'enfant de Julie chez eux mais pas Julie. Cela va poser une série de problèmes entre la mère et son compagnon.

« Le centre de cure vient-il aux réunions ?

- Non.

Et son médecin ?

- Non, il fait très peu de retours.

Qui a été à l'initiative de cette concertation ?

- Je pense la dame de la cellule SDF, peut-être moi...

Jusqu'où va le partage d'informations ?

- La maison d'accueil ou le SAJ ne signe pas la convention donc a priori ils n'ont pas accès au dossier. Le dossier reste donc entre les acteurs qui ont signé la convention. Cependant, les acteurs apportent des éléments et dans la pratique, sur cette première situation, l'ensemble des acteurs a eu accès au dossier. »

8. L'espace des points de vue

8.1. Pourquoi la coordination semble-t-elle nécessaire ?

- Parce qu'on est face à une situation lourde et complexe et qu'on ne peut pas prendre le risque d'y répondre de manière isolée, sauf si on est un AS omnipotent.
- La situation comporte un enjeu très important, à savoir celle d'un mineur en danger.
 - o Positif : la présence de l'enfant comme levier pour la mise en place des choses.
 - o Négatif : la présence du mineur fait basculer le centre de gravité de la coordination depuis la situation de Julie vers celle de son enfant.

8.2. Bonne ou mauvaise coordination ?

A l'unanimité, les participants affirment qu'on est face à une bonne coordination. Critères d'évaluation :

- Suivi qualifié de sérieux.
- Investissement important des différents partenaires. Cela permet de réaliser que quand l'enjeu est important, les acteurs parviennent à mobiliser du temps. Or, d'autres récits avaient mis en avant la difficulté de se rendre disponible pour réaliser un travail de coordination étant donné que les agendas sont toujours bien chargés.
- Bonne communication entre les différents partenaires :
 - o Un participant nuance ce propos en soulignant qu'après le déménagement de Julie, la communication entre les acteurs a été plus difficile.
- Dispositif construit, institutionnalisé entre la cellule SDF du CPAS et le service : le projet Interface
 - o Convention
 - o Partage plus ou moins clair de l'information

8.3. Le sens de la coordination

Cependant, ce n'est pas parce que la coordination semble bonne en termes organisationnels que pour autant elle est satisfaisante en termes de sens. Après coup, le protagoniste réalise qu'une série de questions auraient mérité plus d'attention.

- La place de l'utilisateur : quels sont les objectifs de la coordination ? Julie a-t-elle été consultée sur ce qu'elle attendait de la coordination ?
- Les objectifs : quels sont les objectifs poursuivis par les différents partenaires, c'est-à-dire tant les professionnels et les non professionnels, à savoir la famille ?

- Priorisation des objectifs : la protection de l'enfant ou la stabilisation de Julie par rapport au logement ?
- Dans le contenu même de cette coordination, la question du sens se pose par exemple au niveau du logement. Est-ce que cela avait du sens de faire déménager Julie ? A l'unanimité, les participants soulignent que la rareté des logements sociaux empêche de se poser la question du sens sur ce point.

8.4. La contrainte

Les participants ont des interprétations divergentes sur la marge d'autonomie qu'il aurait fallu laisser à Julie et aux partenaires autour de la table. Au cours des discussions, on réalise que la part de contrainte est plus importante que ce que les acteurs imaginent. En effet, dans le cas qui nous occupe, la question du rôle du SAJ se pose. Cependant, deux visions s'opposent : le SAJ comme trop contraignant et le SAJ comme pas assez contraignant.

Pour les uns, au travers de cet acteur, c'est à une intervention violente des pouvoirs publics qu'on assiste (en référence à la proposition de placement de l'enfant). D'ailleurs, le rôle de la coordination n'aurait-il pas été de soutenir/accompagner Julie par rapport à cette violence, se demandent certains ? Par le biais de la maison d'accueil, le SAJ n'aurait-il pas en quelque sorte manipulé la coordination ?

Pour les autres, le SAJ n'a pas été assez contraignant et aurait dû intervenir plus rapidement.

Eclairage théorique

La littérature démontre que les institutions qui ont une part d'autorité dans leur fonction (par exemple la Justice), ont de plus en plus de difficultés à assumer leur autorité et donc font peser des décisions contraignantes sur d'autres acteurs : AS, médecins... Parfois, la personne elle-même qui fait l'objet de la contrainte est amenée à prendre un rôle dans cette contrainte par la médiation, les travaux d'intérêt général... On peut se demander s'il n'y a pas quelque chose de cet ordre-là qui se joue, comme si le SAJ ne prenait pas sa responsabilité et faisait peser l'aspect contraignant sur le collectif, sur la coordination. Si cela part d'une bonne intention, cela a par contre des répercussions délicates en termes de vision de l'autorité.

On observe également une injonction paradoxale du côté de la famille. D'une part, la famille met une série de choses en place pour que Julie ait plus de lien avec son enfant (cf. trouver un logement pour qu'elle puisse avoir la garde) et en même temps, c'est la famille qui fait appel au SAJ pour dire que cela ne se passe pas comme il faut et pour appuyer la proposition de placement.

8.5. Les acteurs

Autour de ce thème, plusieurs questions se posent.

- Tous les acteurs sont-ils bien autour de la table ?

Une problématique qui apparaît centrale dans la situation de Julie est celle de la toxicomanie. Cependant, les acteurs concernés par cette problématique ne sont pas présents. Si c'était à refaire, peut-être que le médecin aurait été convié, nous confie le narrateur.

Ce constat pose la question de la méthode : comment, ensemble, définit-on les acteurs pertinents ?

- Les acteurs autour de la table sont-ils les bons acteurs ?

Julie est suivie par le psy de la maison d'accueil mais c'est l'AS de cette maison d'accueil qui vient aux réunions. Qu'est-ce qui se partage entre l'AS et le psy de cette maison d'accueil et entre l'AS et la coordination ? N'aurait-il pas été plus pertinent de convier directement le psy ?

- Des acteurs professionnels et non professionnels

Etait-il utile et gérable de mettre à table des acteurs professionnels et des acteurs non professionnels, comme la famille. Sur cette question, les participants pensent que malgré la difficulté que cela représente, cela s'avérait utile et pertinent étant donné que l'AS a aussi pour mission de travailler sur les liens sociaux.

- Des acteurs aux logiques différentes

Le SAJ se caractérise par une logique différente, plus froide, qui interfère avec la logique des autres acteurs. S'il faut indéniablement traiter avec ces acteurs, leur logique n'est-elle pas trop différente pour travailler avec eux dans le cadre d'une coordination ? Doivent-ils être partenaires ou pas ? Est-ce leur place ? Les mettre autour de la table n'a-t-il pas pour effet d'influencer la direction du groupe en nous faisant porter cette mission de contrôle ? Leurs missions ne viennent-elles pas déteindre sur les autres acteurs au point de rétrécir les marges de manœuvre de la coordination ? Aussi, le SAJ semble avoir plus de poids et de pouvoir dans les décisions.

Face à ce constat, certains affirment que l'idéal, dans un travail de coordination, c'est d'aller tous dans la même direction. Sinon, on risque de prendre des décisions contradictoires.

Cependant, il est logique qu'en traitant de la situation du logement, on traite également de la situation de l'enfant étant donné que la forme du logement va en dépendre. Mais la question est la suivante : était-ce vraiment à la coordination de traiter de la question du placement qui elle, n'a plus rien à voir avec la question du logement ?

Enfin, les participants se demandent quelle est la place de l'urgence dans la manière dont cette coordination a fonctionné.

8.6. Méthode et place de l'utilisateur

Comme pour le récit précédent, les participants pensent que la place de l'utilisateur a toute son importance. Cela garantit que Julie ait un rôle, une place et une certaine autonomie.

Cependant, sa présence est-elle pertinente à toutes les rencontres ? Si oui, il faut se poser la question des raisons et des effets que cela peut avoir. Aussi, il est possible de réfléchir en

termes de phasage : présence à certaines rencontres ou à une partie de la rencontre. En effet, certains pensent qu'il faut pouvoir parler entre professionnels pour avoir une position commune et claire face à l'utilisateur. Tout ne doit pas être dit devant la personne.

Au-delà de sa présence, qu'en est-il de la prise en compte de son avis ? Déjà pour les jeunes professionnels, il n'est pas évident de se faire entendre face à ceux qui ont des années d'expérience, souligne le narrateur. Qu'en est-il pour l'utilisateur ?

Cette question encourage les participants à réfléchir à une méthode qui permettrait de garantir une place réelle à l'utilisateur. Le fait de préparer la rencontre avec l'utilisateur est une première piste. Pour ne pas que la rencontre apparaisse comme un tribunal, la personne qui est la plus proche de l'utilisateur en termes de suivi pourrait prendre une position avérée d' « avocat » auprès de l'utilisateur et face aux autres acteurs pour éviter l'effet « tribunal ».

Enfin, un participant souligne un paradoxe : plus la coordination prend de la place autour de l'utilisateur, plus l'utilisateur s'en remet de manière passive aux différents acteurs autour de lui et donc cela induit une certaine posture d'assistance. Or, les travailleurs sociaux tendent vers l'autonomie des usagers...

8.7. Un acteur central ou des acteurs centraux multiples

Dans ladite situation, le narrateur met en avant que tous les acteurs autour de la table ne perçoivent pas le même acteur central, le même référent. En effet, pour la personne du service SDF du CPAS, l'acteur central est notre narrateur, pour le SAJ c'est la maison d'accueil et pour le CPAS de Huy, l'acteur de référence est le premier CPAS. Si ce n'est pas clair pour les professionnels, on peut se demander si c'est clair pour l'utilisateur.

8.8. Les limites de la coordination

En lien avec le déplacement du centre de gravité, on observe trois déplacements :

- Spatial : le déménagement d'une ville à l'autre
- Thématique : stabiliser dans le logement vers la protection de l'enfant
- D'objet : de Julie vers son enfant

Les participants se demandent dès lors comment la coordination peut s'adapter dans sa forme, sa méthode et les partenaires associés quand l'objet même de la coordination se déplace ? Cette problématique pose la question de la méthode, du sens mais également de l'évaluation. En effet, si nous avons abordé l'importance d'évaluer régulièrement la situation de l'utilisateur, il peut être pertinent et important d'évaluer si la coordination reste bien adaptée à la problématique ou s'il est nécessaire de devoir réadapter les choses, les préciser et même peut-être se débarrasser de certains acteurs qui ne sont plus pertinents... Enfin, comment décide-t-on qu'elle doit cesser ?

8.9. Intermède théorique, le partage d'informations

Le prix du témoignage

Selon V. De Gaulejac, tout se paye. Pour les personnes précarisées, étant donné que le service est gratuit, le service se paye souvent au prix du témoignage sur son existence. Dès qu'il se rend dans un service, l'usager doit débiller toute sa vie. Le fait de mettre en place une coordination pourrait permettre d'épargner à la personne de devoir à chaque fois tout débiller partout.

Le réseau comme nouvelle forme de contrôle.

La théorie du panoptique de Foucault nous dit ceci :

La forme moderne de contrôle est structurée sur le modèle de la prison : une tour centrale entourée des détenus dans leur cellule privative. Un système de clair-obscur, un jeu de lumières, permet de rendre les détenus toujours visibles depuis la tour centrale mais eux ne voient jamais les surveillants. En d'autres termes, ils ne savent donc pas s'ils sont surveillés ou pas, ce qui produit des effets d'autodiscipline. En d'autres termes, la machine tourne toute seule.

Deleuze prolonge cette théorie du panoptique en affirmant qu'aujourd'hui, on est plutôt dans un modèle de synoptique. Dans notre société, ce n'est pas un surveillant pour des tas de détenus mais un surveillé avec des tas de surveillants : le réseau. On est pris en permanence par des regards multiples, entouré d'un tas d'intervenants. Comme les surveillants sont moins visibles (cf. caméras de surveillance), ils sont moins maitrisables.

Le lien avec ce qui nous occupe ? Un participant le souligne : « On contrôle pour rendre autonome mais en contrôlant, on déresponsabilise la personne ».

Mais il n'y a pas que les travailleurs sociaux qui sont dans cette ambivalence, c'est l'ensemble de la société. Ulrich Beck dit qu'on est entrés dans la société du risque. Le XX^{ième} siècle a été marqué par des catastrophes terribles. Dieu est mort, nous avons donné toute notre confiance aux scientifiques et aux techniciens pour conduire la planète, au point qu'ils ont créé des risques colossaux (environnementaux, économiques...) Les Etats ne parviennent pas à maîtriser ces risques et les institutions politiques sont dès lors critiquées parce qu'elles n'arrivent plus à garantir la sécurité et le progrès. C'est le contrat social qui est mis à mal. L'Etat cherche un modèle pour se légitimer aux yeux des citoyens : sécuritaire, autoritaire et en même temps émancipatoire/autonome. Cela donne les contrats de sécurité : un volet social et en même temps le renforcement des modalités de contrôle.

9. Les perspectives pratiques : questionnements et outils

Quelles sont les perspectives pratiques qui se dégagent de l'ensemble de ces échanges ?
Nous allons ci-dessous énumérer tous les éléments qui favorisent la mise en place d'une coordination ou qui favorisent le bon déroulement d'une coordination.

9.1. L'institutionnalisation de la coordination

- Le fait d'être organisé institutionnellement :
 - o permet de dégager du temps de travail ;
 - o introduit la mise en place d'une convention.
- L'existence d'un référent :
 - o rôle de centralisation et de diffusion d'information
 - o impact positif sur la communication.
- La définition par l'ensemble des acteurs des limites du travail de coordination du point de vue :
 - o du temps ;
 - o des problématiques abordées : cibler la ou les problématiques à aborder, les hiérarchiser et les prioriser ;
 - o des acteurs autour de la table.
- Se poser régulièrement les questions :
 - o du sens de la coordination ;
 - o de sa nécessité ;
 - o de ses objectifs à court, moyen et long terme.
- Mettre en place une évaluation systématique de la coordination.
- Structurer les réunions avec un ordre du jour et une méthode.

9.2. Rôles et interactions entre acteurs

- Définir le rôle et la place de chacun.
- Définir le mandat de chacun et ses limites.

- Enoncer le mandat de chacun au début de chaque réunion.
- Que chaque acteur ait conscience du « jeu dans lequel il joue », y compris l'utilisateur.
- Oser aborder les questions de pouvoir.
- Répartir les tâches de chacun au préalable.
- Exiger un investissement minimum de chaque acteur en termes d'efficacité et de disponibilité.
- Réunir certains acteurs autour d'une problématique et d'autres (ou en partie les mêmes) autour d'autres problématiques, en fonction de l'évolution de la situation.
 - En d'autres termes, redéfinir les partenaires soit en fonction des différentes problématiques, soit en fonction de l'évolution de la situation.

9.3. Place de l'utilisateur

- Mettre l'utilisateur au centre de l'action et travailler de manière transparente.
- Définir les priorités avec l'utilisateur : objectiver les priorités de l'utilisateur et celles des travailleurs et construire à partir de là.
- Opter pour une communication claire et précise entre les acteurs et également envers l'utilisateur.
- Rappeler la question du choix à l'utilisateur : que tout peut se discuter, se négocier, dans la mesure du possible et en fonction des contraintes institutionnelles.
- Quand on est face à des impératifs, s'assurer des marges de manœuvre de l'utilisateur (par exemple : il doit se soigner mais peut choisir où, avec quel médecin...)
- Etre dans une posture de prudence par rapport à l'utilisateur dans la manière dont les échanges sont organisés, être attentif et conscient des effets psychiques de nos paroles sur l'utilisateur, éviter l'effet « tribunal ».
- Prévenir l'utilisateur de qui sera autour de la table.
- Etre attentif aux informations partagées autour de la table, ne partager que ce qui est strictement nécessaire. Etre attentif au secret professionnel.
- Désigner l'avocat légitime de l'utilisateur : un acteur qui prendrait un rôle de défense des intérêts de l'utilisateur.
- Si l'utilisateur n'est pas présent, garantir un retour vers l'utilisateur et définir par qui.
- Etre attentif à la manière dont on convie l'utilisateur à la coordination.

- Quand la personne a des problèmes de santé mentale, il peut être d'un certain intérêt qu'elle soit là au moins à un moment.
- ➔ Il serait intéressant de construire une charte comme ligne de direction, comme cadre de la coordination. Elle permettrait à tous les partenaires d'être au clair avec le sens et la direction du travail. La charte serait à destination des partenaires, pas de l'utilisateur. Elle permettrait d'avoir un document de référence quand il y a conflit.

10. Evaluation

Enfin, pour clôturer la journée, nous faisons un tour de table d'évaluation, tant de la méthode, de son déroulement, que des animateurs et du cadre.

Avant le tour de table, l'animateur explique que le rapport des trois journées sera envoyé à l'ensemble des participants. Ils pourront réagir et envoyer leurs remarques. Ils devront argumenter les raisons de leur(s) désaccord(s). Soit l'animateur et le rapporteur adhèrent auxdites remarques et le rapport est modifié. Soit ils n'apportent pas de modifications, auquel cas ils doivent justifier le maintien de leur position.

Le groupe s'est accordé sur :

- L'anonymat du rapport dans le contenu mais les noms et institutions apparaîtront sur la page de garde ;
- La diffusion large du rapport : dans un premier temps aux membres de la FCSS et si accord du groupe après lecture, plus largement.

Nous vous présentons ci-dessous l'évaluation des participants dans les grandes lignes :

10.1. Les aspects positifs :

- Respect de la parole de chacun, pas de jugement.
- Avis neutre et critique de la part des chercheurs sur nos interventions.
- Intérêt de parler de sa pratique et de faire des liens un peu plus théoriques.
- Intérêt de théoriser des choses qu'on met en pratique mais en gardant en tête qu'on travaille avec de l'humain et qu'il y a donc toujours une adaptation. En d'autres termes, reconnaissance qu'il n'y a pas de vérité.
- Intérêt de ne pas être dans un modèle de savoir théorique transmis mais dans la co-construction du savoir. Le savoir ne nous est pas imposé de l'extérieur.
- Intérêt des intermédiaires théoriques pour prendre de la hauteur même si en même temps, cela donne le vertige.
- Intérêt de la prise de recul.
- Permet d'élargir le questionnement.
- Permet d'ouvrir le dialogue de manière structurée.
- Intérêt des outils de remise en question avec une perspective d'action.
- Relances et reformulations pertinentes des chercheurs.
- Intérêt de la différenciation entre une coordination et une collaboration.

- On a pu réaliser que l'échec et la réussite de la coordination parfois nous échappent.
- La phasage en trois journées est une bonne répartition.
- La taille du groupe a permis d'écouter chacun.
- La co-animation entre les deux chercheurs est positive, leurs approches se complètent.

10.2. Les aspects négatifs :

- Il aurait été plus riche que le groupe soit plus nombreux.
- Les trois journées étaient très intenses et denses.
- Ce qui me fait peur, c'est que j'ai reçu le rapport de la dernière intervention à laquelle je n'ai pas participé. Je ne l'ai pas lu donc probablement que ce rapport ne bénéficie qu'aux personnes qui ont participé.
- Pistes de solutions :
 - o Résumé de quelques pages.
 - o Organiser un séminaire de présentation du rapport.