

# INTER- SECTORIALITÉ

---

L'INTERSECTORIALITÉ,  
ON N'EST PAS TOMBÉ DEDANS  
QUAND ON ÉTAIT PETIT

---

CENTRE BRUXELLOIS  
DE PROMOTION DE LA SANTE



<b>I. INTRODUCTION</b>	05
A. L'ORIGINE DU PROJET	06
B. LA RECHERCHE DE L'INTERSECTORIALITÉ	07
<b>II. LA MÉTHODOLOGIE</b>	11
A. UN CHAMP : LA PROMOTION DE LA SANTÉ	12
B. UNE RECHERCHE EN INTERSECTORIALITÉ	13
C. UN CADRE : LE CHERCHEUR COLLECTIF	13
D. DEUX PARTENAIRES	13
E. UN COMITÉ D'ACCOMPAGNEMENT	14
F. DES TRAVAILLEURS EN INTERSECTORIALITÉ	15
G. UNE MÉTHODOLOGIE : LA MAG*	16
<b>III. L'INTERSECTORIALITÉ EN QUESTION</b>	21
A. LA REPRÉSENTATION DE L'INTERSECTORIALITÉ	22
B. L'IDENTITÉ	26
C. LE CADRE : CE QUI ORGANISE	29
D. L'INSTITUTION	32
E. L'AMBIANCE : CE QUI AUTORISE	34
<b>IV. CONCLUSION</b>	39

# AVANT-PROPOS

En 2011, le Centre Bruxellois de Promotion de la Santé (CBPS) en partenariat avec Repères asbl, se lance dans une recherche action sur l'intersectorialité. Penser à une méthodologie, travailler avec un comité d'accompagnement, approcher des dispositifs intersectoriels, analyser avec eux, puis reformuler, rédiger... trois années de travail que nous vous livrons sous forme succincte\* mais nous l'espérons, claire et dynamique! Merci à Pascale Anceaux pour sa contribution dans l'écriture de cette synthèse éclairante.

Que vous soyez travailleurs des secteurs de la promotion de la santé, de l'action sociale, du logement, de la prévention, de l'aide à la jeunesse, de la petite enfance, de l'enseignement, de la santé mentale,... les propos que nous avons recueillis et analysés feront sans aucun doute écho à vos pratiques intersectorielles.

Nous souhaitons que ce document vous permette d'aller à la rencontre des réalités des institutions et/ou personnes avec lesquelles vous travaillez et collaborez, en restant attentif à une série d'éléments qui participent à la fluidité du processus de travail en intersectorialité.

Nous remercions l'ensemble des dispositifs qui ont pris le temps de participer à notre démarche lors de la recherche exploratoire. Nous remercions également Vanessa Mortier et Christopher Collin qui se sont imprégnés de ce document et nous ont permis d'être attentives à l'accessibilité de celui-ci.

\* Ce document est une formulation succincte de la recherche exploratoire réalisée par Repères et le CBPS.



# INTRODUCTION



# A. L'ORIGINE DU PROJET

L'intérêt de travailler ensemble fait consensus dans le non-marchand. Travailler ensemble et surtout avec des collègues d'autres champs d'intervention semble une évidence, tant pour les professionnels de terrain que pour les instances administratives et politiques.

La collaboration entre acteurs issus de secteurs différents apparaît de plus en plus nécessaire, qu'elle s'instaure spontanément, ou qu'elle s'organise de manière plus proactive et formelle. Réseaux, concertations, coordinations, interventions: autant de termes qui rendent compte de la nécessité, pour les travailleurs, de croiser des vécus, de mettre en commun des ressources, de partager des questions, de mutualiser des expériences, de tisser des liens autour de réalités sociales de plus en plus complexes qui réclament d'être rencontrées à la lumière de différents éclairages.

Cette approche vient contrebalancer une autre tendance, bien inscrite dans l'esprit du temps, qui consiste à distinguer les champs d'actions, à spécialiser les interventions, comme si, au-delà des questions d'économie d'échelle, et d'éradication des «doublons», le travail social nécessitait de globaliser les réflexions, les interventions, les accompagnements. Il s'agit alors de penser le décloisonnement, l'inter ou la transdisciplinarité. L'intersectorialité, donc.

Les dispositifs intersectoriels sont au centre des pratiques des deux institutions qui ont entrepris ce travail de recherche. Le Centre Bruxellois de Promotion de la Santé (CBPS) a, entre autres missions, d'accompagner des projets de promotion de la santé et de soutenir la concertation. Pour l'asbl Repères, l'approche plurifactorielle de la santé fait partie intégrante des concepts et des valeurs transmises dans les différents espaces de formation qu'elle met en œuvre. Cette approche débouche forcément, pour les deux structures, sur une recherche de pistes et de stratégies qui mettent en avant des logiques de travail pluridisciplinaires et intersectorielles.

Au travers de leur pratique d'accompagnement et de formation, une série de questions, de difficultés, d'impasses apparaissent dans la mise en œuvre de ces dispositifs. En effet, ce travail de concertation semble se heurter à des difficultés qui, souvent, dépassent les travailleurs, qu'il s'agisse de questions de cadre institutionnel, d'organisation, de moyens. Comme si le travail intersectoriel était confronté aux problèmes qu'il tente de résoudre: réalités de travail trop différentes entre les secteurs concernés, mandats institutionnels trop divergents, concurrents ou en contradiction, rythmes et temporalités difficilement compatibles. Mais aussi, déstabilisation des spécificités professionnelles, des identités des institutions et des secteurs.

Ce constat, le Centre Bruxellois de Promotion de la Santé et l'asbl Repères ont eu envie de le mettre au travail. Les questions ont traversé les débats entre les deux équipes qui ont une longue pratique d'échanges et de

partenariat dans le cadre de leurs activités respectives. L'envie de réfléchir à ces questions de manière plus approfondie a débouché sur une recherche exploratoire destinée à comprendre les leviers et les freins à la mise en œuvre de dispositifs intersectoriels.

Le présent document est issu de cette recherche et se veut une introduction à une réflexion à ouvrir dans les institutions, les fédérations, les réseaux, les plateformes, mais aussi avec les pouvoirs subsidiaires.

# B. LA RECHERCHE DE L'INTERSECTORIALITÉ

L'intersectorialité est définie par les chercheurs, comme un processus, mobilisé par des secteurs d'activités différents et défini par des expertises et/ou des savoirs et par des cadres institutionnels. L'objectif poursuivi est de mobiliser les ressources des participants et de leur permettre de se concerter afin d'élaborer des analyses, des objectifs et des stratégies communes pour résoudre une/des problématique(s) complexe(s).

Un processus intersectoriel implique donc des champs d'intervention différents, une inscription institutionnelle des participants, une dynamique de concertation, une visée commune, une volonté de travailler ensemble, un besoin de dégager des pistes par rapport à des situations questionnantes, une expertise ou des savoirs à partager.

C'est important mais...

Nous l'avons dit: l'intersectorialité, quelle que soit sa forme, est de mise dans le non-marchand. Les travailleurs sociaux sont régulièrement inscrits dans des pratiques de travail relevant de ce processus, qu'il s'agisse de collaborations entre structures, de la participation à un réseau, dispositif de plus en plus impulsé par les pouvoirs subsidiaires, collaborations «obligées» comme ce peut être le cas, entre structures «interdépendantes» telles que l'école, les centres PSE et PMS.

Comment se retrouve-t-on dans ce type de dispositif? Il semble que cela soit le résultat de nécessités de terrain, d'obligations structurelles et parfois, aussi, le fruit d'une réflexion de fond de la part des participants.

En accompagnant ces initiatives, on se rend compte, que bien qu'ils manifestent un intérêt certain pour la démarche, les participants se voient confrontés à une série de difficultés et d'obstacles qui rendent difficile, voire incertaine, la mise en œuvre proactive du travail intersectoriel et même du partenariat.

Quels sont ces écueils régulièrement évoqués? D'abord, bien sûr, le temps:

les horaires de travail sont chargés et il semble impossible pour les institutions de dégager des plages horaires supplémentaires pour soutenir un projet à mener en partenariat.

Seconde difficulté: celle qui consiste à collaborer avec des collègues qui ne se représenteraient pas, ou mal, leur réalité de travail. Comment faire comprendre que, par rapport à un même public, on peut être interpellé pour des problématiques différentes, appelant des cheminements différents? Les missions tout comme les mandats peuvent être impossibles à superposer. Sans parler des règles déontologiques, propres à chaque secteur. Comment dès lors travailler ensemble et selon quelles modalités?

Troisième difficulté: les freins institutionnels. Les travailleurs évoquent souvent le sentiment que leur institution ne s'inscrit pas vraiment jusqu'au bout dans les logiques de partenariat ou, qu'en tous cas, elles ne dégagent pas les moyens nécessaires à cet effet. Il est fréquent d'entendre des travailleurs déclarer que les logiques de promotion de la santé se situent aux antipodes du fonctionnement de leur institution. Mais pourquoi?

#### Aller plus loin...

Le CBPS et l'asbl Repères, institutions promotrices de ce projet, ont donc décidé d'approfondir ces constats. Elles ont voulu éclairer ce qui se joue dans les dispositifs intersectoriels en s'appuyant sur les représentations et les vécus des acteurs qui y participent. Pour les comprendre, bien entendu, mais surtout pour permettre à ces professionnels d'augmenter leurs ressources et leurs compétences pour ce qui concerne les collaborations intersectorielles.

Il s'agissait pour ces deux structures de soutenir les capacités à travailler ensemble des intervenants qu'elles accompagnent pour que les espaces de travail commun rencontrent mieux leurs attentes et leur permettent d'aborder de façon plus cohérente les problématiques vécues par leurs publics, de plus en plus fragilisés.

# II. LA, MÉTHODOLOGIE

## A. UN CHAMP : LA PROMOTION DE LA SANTÉ

Les promoteurs de cette recherche appartiennent au secteur de la Promotion de la santé. Mais quel est le rapport entre la promotion de la santé et l'intersectorialité ?

En 1976, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) élabore la déclaration d'ALMA ATA qui réaffirme que la santé ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité, mais qu'elle est un droit fondamental de l'être humain, et que l'accession au niveau de santé le plus élevé possible est un objectif social extrêmement important qui intéresse le monde entier et « suppose la participation de nombreux secteurs socioéconomiques autres que celui de la santé. » Cette déclaration précise également que « La promotion et la protection de la santé des peuples est la condition sine qua non d'un progrès économique et social soutenu en même temps qu'elles contribuent à une meilleure qualité de la vie et à la paix mondiale ». En 1986, dans la suite de cette déclaration, une première conférence mondiale marque la naissance de la Promotion de la Santé et rédige un premier texte fondateur : la Charte d'Ottawa.

La promotion de la santé est souvent évoquée comme une manière nouvelle de penser l'éducation à la santé alors qu'il s'agit d'une philosophie qui repose sur une réflexion éthique et qui est le fruit d'une intention politique, celle de réduire les inégalités d'accès à la santé.

Il s'agit de rendre les personnes et les collectivités les plus autonomes possibles pour ce qui concerne la prise en charge de leur santé, celle-ci étant entendue comme un équilibre de la personne, global et résultant d'une série de déterminants psycho-sociaux, environnementaux, culturels, économiques, ...

On le voit bien, la promotion de la santé, qui fonde son intervention sur un travail à mener par rapport à l'ensemble de ces déterminants, s'inscrit dans une approche intersectorielle. Celle-ci s'appuie sur l'alliance des secteurs susceptibles de soutenir les personnes à savoir le logement, l'environnement, la santé, l'éducation, la culture, l'insertion, l'aide sociale, la formation professionnelle, ...

Cette approche implique qu'un travail d'accompagnement et de formation soit développé auprès des intervenants pour favoriser cette dynamique. Les deux institutions promotrices de la recherche travaillent depuis plus de quinze ans à cet effet.

## B. UNE RECHERCHE EN INTERSECTORIALITÉ

Les questions d'intersectorialité semblent résonner différemment selon les secteurs. Si les représentations et les réalités sont différentes, comment s'intégrer dans des dispositifs dont l'objectif est, justement, la concertation de champs différents du travail social ?

Le but est donc de comprendre les éléments qui peuvent soutenir le travail intersectoriel et d'analyser ce qui peut venir le contrecarrer.

Il s'agit aussi de nourrir l'activité des deux équipes promotrices en utilisant leur expertise et leurs spécificités.

## C. UN CADRE : LE CHERCHEUR COLLECTIF

Les deux institutions ont voulu réaliser cette exploration sous la forme d'une recherche et l'inclure dans un processus s'apparentant à l'objet de la recherche. Se servir de l'intersectorialité pour y réfléchir.

- Cette volonté a abouti à la mise en place d'un chercheur collectif réunissant :
- Les travailleurs des deux structures, habitués à accompagner des dispositifs intersectoriels
  - Les représentants de structures concernées par ces dispositifs en comité d'accompagnement
  - Les participants des dispositifs intersectoriels qui se sont impliqués dans notre recherche (MAG).

## D. DEUX PARTENAIRES

La collaboration entre le CBPS et Repères sur ce projet a une longue histoire. Les deux associations ont appris à se connaître au travers de nombreux temps de rencontre organisés dans le cadre d'initiatives communes : mise en place de formations, travail sur les conférences locales dans le champ de la promotion de la santé, partenariats construits pour répondre à des demandes du terrain en rapport, par exemple avec la violence ou la précarité.

Des rencontres de travail et des débats de fond ont eu lieu entre les



deux équipes au cours desquels les pratiques se sont croisées autour de ce qu'elles partagent et de leurs spécificités.

L'idée d'approfondir les éléments en lien avec l'intersectorialité est, en quelque sorte, le fruit de ces temps de travail et d'échanges qui ont, petit à petit, contribué à la construction d'une culture partagée par les deux équipes. Cette élaboration bénéficie de la rencontre des identités respectives d'équipes qui ont pourtant des parcours et des pratiques différentes mais qui partagent un regard très proche sur la promotion de la santé et les valeurs qu'elle véhicule.

Les deux institutions ont créé un groupe de travail interne aux deux structures autour de ces questions d'intersectorialité. Les participants ont ainsi pu expérimenter ce qu'évoquent les travailleurs qui ont collaboré à la recherche. Les deux structures sont en effet subsidiées selon des modalités différentes: le CBPS bénéficiait d'un agrément qui permettait d'inscrire ses interventions dans le long terme alors que Repères, lié à un fonctionnement par programmes triennaux, articule ses calendriers de formations en années académiques. Les statuts des travailleurs diffèrent eux aussi: bénéficiant de statut d'indépendants chez Repères et engagés dans d'autres pratiques professionnelles, salariés au CBPS. Ceci implique, bien entendu, des divergences dans les rythmes de travail, les modalités d'interventions et de fonctionnement, les grilles de lecture...

La recherche était déjà en cours...

## E. UN COMITÉ D'ACCOMPAGNEMENT

Le Comité d'accompagnement est pensé comme le lieu de maturation du processus de recherche.

Il doit permettre d'élargir le champ de la réflexion au-delà du domaine d'intervention des deux équipes grâce à l'expérience de personnes déjà mobilisées dans des dynamiques intersectorielles.

L'idée est de permettre au projet d'être réfléchi dans un premier temps, pour en baliser les grandes lignes, avec des partenaires de secteurs différents et n'appartenant pas, directement, au secteur de la promotion de la santé. Il s'agit de déterminer quels terrains peuvent être investis et quelles stratégies d'actions peuvent être privilégiées.

Les membres du Comité d'accompagnement sont les suivants: l'Observatoire de la santé et du social de la Région de Bruxelles-capitale, le Conseil Bruxellois de Coordination Socio-politique (CBCS), La Strada (centre d'appui au secteur bruxellois de l'aide aux sans-abris), le Service d'Accompagnement des Locataires Sociaux (SALS), Forest Quartier Santé, l'Entraide des Marolles, le SMES et la commune de Jette.

Grâce à ce dispositif, le chercheur collectif va donc bénéficier de l'expertise de terrain d'un ensemble de secteurs régis par des missions et

des pratiques différentes, celui de la santé publique, de la grande précarité, du logement, de l'action communautaire, de la santé communautaire, de la santé mentale, de la politique communale et de la politique régionale.

Le comité d'accompagnement s'est réuni six fois en sessions de travail entre octobre 2011 et mai 2014. Une série d'hypothèses de travail y ont été élaborées sous forme de questions qui constituent la trame de l'analyse des récits des groupes de travail.

- Les processus intersectoriels gagnent-ils à être suscités par le terrain, c'est-à-dire par les besoins du public ou par les travailleurs de terrain?
- Fonctionnent-ils mieux s'ils sont suscités par un manque, un vide, une place non occupée?
- Le fait qu'une thématique ou une problématique soit clairement identifiée et nommée facilite-t-il le processus?
- Comment mieux cerner les difficultés liées à l'identité professionnelle? Qu'est-ce qui s'y joue?
- Comment mieux cerner les difficultés liées à la confrontation des cultures professionnelles et/ou sectorielles au sein de ces dispositifs? Faut-il passer par une mise en commun générale? N'est-ce pas trop ambitieux? L'essentiel n'est-il pas de construire des objectifs communs?
- Qu'en est-il des questions de rythme et de temps? Que peut-on en faire ressortir en termes de leviers et de freins?
- Quels sont leur lecture par rapport aux moyens affectés à ces dispositifs qu'il s'agisse de moyens humains, financiers ou logistiques?

## F. DES TRAVAILLEURS EN INTERSECTORIALITÉ

Les dispositifs intersectoriels recouvrent des réalités diverses et difficiles à comparer. Ceux qui ont été initiés en fonction d'un territoire ou de problématiques communautaires s'organisent très différemment de ceux élaborés autour d'accompagnement d'individus ou de familles. Par ailleurs, certaines collaborations naissent d'initiatives assez spontanées de travailleurs concernés par un public ou une problématique alors que d'autres répondent à des partenariats structurés au niveau institutionnel, indépendamment du vécu des travailleurs ou des usagers.

Face à cette hétérogénéité des dispositifs, il a été décidé d'explorer leurs caractéristiques plutôt que d'essayer de dégager un fil conducteur susceptible de les homogénéiser.

Nous avons sollicité six dispositifs, cinq ont répondu présents. Les chercheurs ont proposé de garantir l'anonymat des dispositifs dans le souci

de permettre une certaine liberté dans les échanges.

Les divers dispositifs approchés ont tous pris le temps de la réflexion pour répondre. Il y avait, de manière invariable, des réticences par rapport au projet de recherche, comme si les chercheurs ne parvenaient pas à en transmettre l'essence. Il y avait, aussi, un doute chez les participants quant au fait que cela puisse leur apporter quelque chose, ce qui était un des objectifs de la démarche.

Les chercheurs ont suggéré que ce temps de rencontre puisse être une opportunité pour les membres d'évaluer leur processus de travail. Par ailleurs, la méthodologie choisie, la MAG, (Méthode d'Analyse en Groupe) éclaire les synergies et les contradictions à l'œuvre et peut donc servir à l'évaluation des dispositifs.

Enfin, la participation est coûteuse en temps, denrée rare on le verra, et cela pour un résultat qui risquait de mettre en lumière des incohérences structurelles ou des dysfonctionnements.

## G. UNE MÉTHODOLOGIE : LA MAG\*

### La méthodologie : une expertise partagée

Il est important de prendre un peu de temps pour éclairer la méthodologie choisie et utilisée dans cette recherche.

Le CBPS est un acteur bruxellois dont une des missions est l'accompagnement méthodologique.

Concevoir une méthode adaptée à un projet et au groupe qui s'y engage est un travail que cette institution mène depuis plus de quinze ans.

L'appui méthodologique présume de proposer un cadre de travail, voire de le construire avec l'autre partie. C'est ce cadre de travail qui fixe et garantit les modalités des engagements réciproques tout en veillant à l'importance de laisser sa place à l'imagination créative, à l'intuition et à l'imprévu. Le CBPS se base essentiellement sur la méthodologie de projet : accompagnement dans la mise en place d'un état des lieux, dans la (re) formulation d'objectifs, dans la planification, dans la définition de critères d'évaluation. Ce travail s'inscrit dans une démarche de processus qui, loin d'apporter des solutions standardisées, favorise et encourage l'esprit critique. Les processus de concertations permettent la réflexion, l'analyse et les prises de décisions les plus pertinentes par rapport aux attentes de la communauté.

Dans le cadre de ses formations, l'asbl Repères offre aux professionnels un temps d'arrêt et de recul, un espace pour réfléchir à leur pratique, la confronter à d'autres et dégager des pistes de travail pour le futur. Les méthodes pédagogiques utilisées sont essentiellement interactives et participatives. Le travail s'appuie en permanence sur l'expérience pratique des participants et

la dynamique du groupe en formation. Elle favorise les échanges de savoirs et de pratiques, les réflexions et discussions à partir de situations rapportées par les participants ou de mises en situations fictives, le travail en sous-groupes, l'élaboration commune de points d'appui théoriques, ...

C'est au travers de leur expérience de terrain et de leurs pratiques conjuguées que les deux équipes ont élaboré la méthodologie.

### La méthode d'analyse en groupe (MAG)

La méthodologie s'inspire de la Méthode d'Analyse en Groupe (MAG) telle que développée par Abraham Franssen et ses collaborateurs. Il s'agit d'un outil d'analyse des dispositifs complexes d'action sociale d'autant plus intéressant qu'il associe directement au processus de recherche les acteurs concernés par la problématique à analyser.

Les travailleurs sont invités à s'y impliquer en interagissant ensemble dans le même processus. Ils sont mobilisés dans une dynamique participative collective et réflexive. Ils restent impliqués dans la production du contenu de l'analyse jusqu'à la fin de celle-ci et sont en même temps sujets de la recherche et auteurs de celle-ci, membres du chercheur collectif évoqué plus haut.

Le travail s'élabore sur base de récits de situations anecdotiques choisies par les participants dans leur pratique quotidienne. Ces situations sont considérées en tant qu'éléments significatifs et représentatifs des dispositifs à étudier. L'objectif est de produire du savoir sur chaque dispositif, savoir élaboré par les membres du groupe à propos de leur action commune, ici le dispositif intersectoriel, afin d'en améliorer son fonctionnement.

Cette méthodologie s'est adaptée aux spécificités de la recherche et des dispositifs qui en font l'objet. Un travail a été mené, préalablement, avec un membre actif du réseau MAG, afin de rendre possible la mise en œuvre de la MAG dans ce contexte.

### Récits et interprétations

Après avoir entendu les chercheurs à propos du projet, de ses objectifs, du cadre déontologique basé sur le respect, la confidentialité et le non-jugement, les participants se mettent au travail !

Chacun est invité à réfléchir à un récit qu'il pourrait présenter pendant la séance. Ce témoignage relate une situation, une anecdote ou un processus vécu au sein du dispositif intersectoriel, en lien avec la question de départ. « **Quels sont les leviers et les freins qui interfèrent avec le travail des dispositifs intersectoriels, en particulier celui-ci ?** »

Chaque participant propose, à tour de rôle, un récit sous forme de synopsis qu'il explique au groupe en quelques minutes. L'ensemble des récits est repris sur une liste. Ce premier travail est déjà un premier reflet des préoccupations des participants et des enjeux qui y sont associés.

L'étape numéro deux consiste à choisir le récit le plus significatif de la question au travail, les participants ne pouvant pas choisir leur propre récit et ayant à argumenter leur choix brièvement. La situation choisie par une majorité de participants est celle qui sert de support à l'analyse.

L'étape numéro trois est consacrée au récit. Le narrateur raconte

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

l'expérience vécue de la manière la plus complète et la plus factuelle possible. Il est ensuite invité par les animateurs à souligner ce qui lui semble le plus important dans son récit et ce qui justifie, à ses yeux, de l'avoir proposé. Durant cette étape, il ne peut être ni questionné ni interrompu par le reste du groupe.

A l'étape quatre, les autres participants peuvent poser des questions d'éclaircissement afin de pouvoir mieux s'appropriier le récit. Les animateurs veillent à ce que les questions se limitent à éclaircir la situation et n'entrent pas dans des interprétations ou des réflexions.

L'étape cinq permet à chaque participant, à l'exception du narrateur, de livrer son analyse du récit. Il est demandé à chacun d'éviter tout jugement normatif (« *il aurait fallu dire ceci, faire cela.* »). Les animateurs veillent à ce que les participants donnent leur interprétation et s'abstiennent de réagir à celles des autres.

Lors de l'étape six, le narrateur peut réagir aux interprétations. Il peut compléter, livrer sa propre interprétation du récit, apporter des informations complémentaires.

L'étape sept ouvre une nouvelle salve d'interprétations durant laquelle les participants peuvent, cette fois, réagir aux interventions des autres. La prise de parole conserve toutefois la forme du tour de table.

Lors de la seconde séance de travail, les chercheurs proposent au groupe une synthèse des interprétations. Cette synthèse, réalisée par les animateurs et le rapporteur sur base de notes et de retranscriptions d'enregistrements, organise les interprétations par catégories thématiques et en souligne les convergences mais aussi les divergences et les incompatibilités. Il est important que le groupe puisse y reconnaître son travail et que les interprétations des chercheurs ne soient pas encore transmises au groupe.

Cette nouvelle étape de travail a pour objectif de rendre visible et compréhensible ce qui a été élaboré en séance de MAG, les points de convergence et de divergence. Il s'agit d'un temps d'analyse qui favorise l'appropriation du processus et l'ouverture à de nouvelles questions.

#### Analyse transversale

À l'issue de ces différentes étapes, les chercheurs disposent d'un important matériel de travail constitué de la retranscription des séances de MAG et des séances de restitution. Ce matériel va permettre l'analyse transversale.

Très rapidement, il apparaît que les commentaires des participants peuvent facilement être regroupés en quelques catégories, catégories récurrentes d'un groupe de MAG à l'autre. C'est sur cette base qu'est réalisée l'analyse transversale.

Les idées exprimées à chaque séance sont synthétisées, triées, regroupées et mises en lien avec les catégories déterminées afin d'en dégager les tendances globales pour chaque catégorie. Chaque synthèse est analysée, interprétée et une série d'hypothèses et de constats émergent. L'interprétation globale, trans-catégories est finalement réalisée.

Il est certain que la méthodologie crée un biais: un seul récit par dispositif est analysé et les propos des participants sont donc orientés par le choix initial d'un récit plutôt qu'un autre. Toutefois, le traitement de ce récit permet un élargissement grâce à la succession des étapes de travail.

#### Traitement des données

Les données recueillies à l'issue des MAG sont classées en 6 catégories:

1. Individus
2. Institutions et politique
3. Représentations de l'intersectorialité
4. Cadre de travail
5. Approche de travail
6. Convivialité

Ces six catégories sont remaniées pour ce document afin d'en améliorer la lisibilité.

Le premier volet est consacré **aux représentations de l'intersectorialité** au sein des cinq dispositifs intersectoriels. On retrouve dans cette section les diverses représentations qui émergent au sujet du dispositif intersectoriel: comment les participants définissent-ils ce qui fait intersectorialité, ce qui la soutient et les dispositifs qui la mettent en œuvre.

Le second axe de réflexion est sous-tendu par la question de **l'identité**: identité du travailleur, identité de l'institution, identité du dispositif.

Le troisième axe s'intéresse au **cadre** de travail, tel que vécu par les participants, au sein du dispositif mais aussi dans leur institution. Par cadre de travail, on entend ce qui fait règles, autorité, organisation, là où s'inscrivent les contraintes institutionnelles qui balisent le travail. Les participants relèvent des points qui renvoient tantôt au cadre de leur propre institution, tantôt à celui des institutions partenaires et qui ont un impact sur leur collaboration.

Le quatrième axe questionne **l'institution**, la façon dont les travailleurs la perçoivent dans son rapport à l'intersectorialité.

Le cinquième axe reprend ce qui a trait à **l'ambiance**, c'est-à-dire ce qui s'apparente à la convivialité, la créativité, le plaisir partagé, à ce qui vient renforcer le processus intersectoriel.



# L'INTER- SECTORIALITÉ EN QUESTION



# A. LA REPRÉSENTATION DE L'INTERSECTORIALITÉ

«Le réseau, on peut le comparer au jeu Tetris: si on assemble les intervenants dans le bon ordre, les obstacles tombent comme des lignes de jeu. Ce peut-être le rôle des coordinations et des réseaux.»

Les séances de MAG donnent peu de matière à une définition de ce que serait, pour les participants, l'intersectorialité. Néanmoins, les propos qui traversent les échanges, et qui s'y réfèrent, nous semblent importants à reprendre puisqu'ils concernent la trame de ce travail.

L'intersectorialité ne semble pas recherchée comme une fin en soi. Elle est pensée comme un moyen, à partir des effets que l'on attend d'elle, des modalités de fonctionnement qu'elle organise.

Si une définition du processus n'apparaît pas spontanément dans les séances de MAG, pour ce qui concerne les buts et objectifs poursuivis au sein des dispositifs, les représentations sont plus massives et s'organisent autour de quatre finalités: résoudre des problématiques en lien avec un public donné, permettre la rencontre entre travailleurs, promouvoir des concepts, des idées, des valeurs, élaborer et réaliser des projets.

## I. RÉSOUDRE LES PROBLÉMATIQUES EN LIEN AVEC UN PUBLIC

Le dispositif peut être utilisé soit pour élaborer une réflexion intersectorielle par rapport à un public donné, soit pour résoudre des situations complexes.

Quand le dispositif sert à prendre en charge de façon concrète des situations complexes ou extrêmes (collaboration intersectorielle), il favorise une meilleure connaissance de certaines situations pour une série d'acteurs différents. Une coordination peut être mise en place à cet effet. Par coordination, on entend ici le fait de rassembler les informations et organiser les interventions des institutions et des travailleurs, de façon à susciter des synergies. Dans ce cadre, le dispositif intersectoriel rencontre tout à la fois les besoins des personnes et des travailleurs et évitent aux usagers d'être renvoyés d'un service à l'autre.

Mais, parfois, le processus s'engage différemment. Les dispositifs intersectoriels servent dans ces cas de lieux de réflexion où les institutions définissent leurs missions respectives, leurs complémentarités et leurs spécificités, les rapports établis avec leur public, la complexité des réalités auxquelles ils se confrontent en raison de leur cadre d'intervention. Sur cette base, une réflexion peut s'élaborer quant à un cadre de collaboration.

Comme espace de réflexion, le dispositif peut, par exemple, être le lieu où on cherche «des réflexions communes pour entrer en contact avec le public», celui qui permet «d'entendre la complexité des demandes», de «parler

d'accompagnements individuels», de «questionner des cadres, des règles, des pratiques» ou encore «de développer des visions partagées quant à la manière de travailler ensemble.» Il peut encore permettre «de créer des interfaces où les représentations politiques, en partenariat avec les associations, peuvent mesurer, de manière plus objective, les attentes de la population.»

Ces deux manières d'aborder l'intersectorialité ne s'opposent pas mais il n'est pas toujours facile de les distinguer, un recouvrement de ces deux logiques peut brouiller l'objet du travail.

## 2. PERMETTRE LA RENCONTRE

«Ce qui fait l'intersectorialité, c'est la rencontre.»

Les dispositifs intersectoriels favorisent la rencontre de personnes de secteurs, de communautés linguistiques, de statuts et profils professionnels différents. Ces rencontres relèvent d'une attitude de résistance par rapport à la tendance de plus en plus marquée à cloisonner les institutions et les secteurs et à pousser à la spécialisation.

Les espaces de rencontres améliorent les connaissances des institutions les unes par rapport aux autres, font entendre les limites de chacun, ce qui autorise la complémentarité. Au sein du dispositif intersectoriel, les travailleurs apprennent à mieux se connaître, à se dégager de représentations morcelées, des cadres et des fonctionnements des «autres».

## 3. PROMOUVOIR DES VALEURS, DES IDÉES, DES CONCEPTS

Mieux se connaître permet d'articuler des questions d'identité professionnelle à des questions de valeurs et d'éthiques, de construire du sens et d'élaborer une réflexion commune.

Ceci semble important pour les participants qui, en grande majorité, reprennent comme objectif du processus intersectoriel, le partage et l'échange autour de valeurs et parfois, le partage de visions idéologiques ou politiques. Une série de dispositifs veulent promouvoir le «mieux vivre ensemble», «la pratique citoyenne» et les participants témoignent parfois d'une adhésion forte à ces concepts.

Les pratiques intersectorielles sont vécues également comme une possibilité d'assouplir les règles institutionnelles trop strictes et de trouver des solutions à des situations sociales complexes. Face à celles-ci, prendre des libertés avec le cadre permet de le «lubrifier» et rend possible un travail en commun.

## 4. ELABORER DES PROJETS COMMUNS

«Notre but est de mélanger des gens de différents horizons autour de projets communs»

La finalité des processus intersectoriels est-elle de construire des projets ? Il en est fait état durant les séances mais un seul dispositif émet des commentaires par rapport à cet objectif. Dans les autres MAG, les projets sont des outils d'analyse ou de réflexion.

Les décideurs politiques et administratifs ont peut-être en tête une autre vision des dispositifs, axée sur la réalisation de programmes globaux.

## 5. POUR FONCTIONNER...

Une série de commentaires abordent la manière selon laquelle devraient idéalement fonctionner les dispositifs intersectoriels.

Le fonctionnement privilégié est celui d'un groupe de personnes, dégagées de leur appartenance institutionnelle, ce qui offre davantage de fluidité au processus. Le mode de relations est de type horizontal : co-construction, autogestion, ... permettant la reconnaissance des compétences de chacun et la mise en commun des ressources de tous, l'acceptation des limites, le respect et le non jugement, la perspective d'un plaisir collectif à travailler ensemble.

Le groupe est un groupe ouvert afin de garantir sa pérennité. Un cadre semble nécessaire car il garantit la liberté dans le dispositif mais il doit pouvoir s'affranchir des cadres institutionnels.

## 6. LE TEMPS

Le temps est une donnée transversale aux MAGs qui n'a pas donné lieu à une catégorie spécifique tant elle revient en filigrane des interventions, parfois en termes de levier, parfois en termes de contrainte ou d'obstacle sans toutefois apparaître comme thème de réflexion.

### LE TEMPS DU TERRAIN

Travailler ensemble au sein d'un processus qui se déploie dans le temps est relevé comme un élément déterminant pour intervenir à plusieurs et au moment le plus adéquat pour l'utilisateur.

«Lorsqu'on a trouvé les partenaires avec lesquels on peut travailler, il n'est plus nécessaire d'attendre que l'utilisateur se trouve en danger. On peut déjà intervenir avant, il y a une sorte de rodage qui facilite le travail ensemble. Mais, il s'agit d'un travail à long terme ! On ne décide pas sur le moment, c'est une continuité dans l'accompagnement.

On dit souvent que l'urgence est une solution pour pas mal de cas, mais quand une problématique est complexe, il faut du temps. C'est ce facteur-là qui joue d'abord dans ces semaines et ces mois de travail à tâtons.»

Les temporalités différentes des partenaires peuvent être source de conflits, de suspicions sachant que les processus sont invisibles. Comment prendre en compte ces différences de temporalités ?

«Nous sommes une association «biodégradable» (association qui travaille dans le cadre d'un contrat de quartier pour un temps déterminé). La question

des rythmes peut être porteuse de conflits. Il est difficile de travailler avec des partenaires qui sont dans une autre temporalité que la nôtre et avec des résultats peu mesurables directement. Même si on est conscient de ces différences de rythme dans le travail social, on ne peut s'empêcher de se demander ce qu'ils font. Dans ce contexte, évidemment la confiance est importante. Comment prendre en compte l'invisibilité du processus ? »

Les participants aux MAGs relèvent l'importance du temps pris pour expliquer aux partenaires la complexité de certaines situations et pour ceux-ci, d'en prendre la mesure.

«Quand on appelle quelque part, notre numéro s'affiche et les structures nous reconnaissent et nous répondent d'emblée que l'accueil n'est pas possible. Certains publics sont très stigmatisés, on a donc pris le temps d'expliquer et d'échanger sur notre public avec d'autres structures et depuis, il n'y a plus ce réflexe de refus.»

### LE TEMPS DU PROCESSUS

Le temps est souvent évoqué comme un frein dans le processus. Lenteur des processus de concertation, lenteur de la réflexion ou de l'élaboration, lenteur accentuée par le nombre de participants et, souvent, par le turnover des travailleurs dans les associations qui rend nécessaire qu'on réexplique les choses, qu'on reprenne des éléments déjà mis en réflexion.

«Le temps prévu au départ a quasiment doublé, car le processus est très lent, il y a beaucoup d'institutions, de personnes autour de la table.

Quand on élabore un texte ensemble, si on compte tous les allers et retours nécessaires vers les différentes institutions, cela prend trois ou quatre réunions minimum. Ensuite, il y a le temps de la concertation qui demande un certain rythme.»

### LE TEMPS INVESTI PAR LES INSTITUTIONS DANS LE PROCESSUS

Les concertations prennent du temps et n'offrent pas rapidement des résultats visibles. Comment faire retour des échanges et de leur importance ? Comment, pour les institutions, valoriser ce temps passé à l'accordage face à des décideurs qui réclament des preuves d'efficacité, des changements mesurables ?

### LE TEMPS POLITIQUE

La temporalité politique, on l'a vu, influe sur les processus. Les priorités peuvent changer... il faut alors adapter les programmes, passer du temps à expliquer, justifier les projets en cours : tout cela a un impact sur la disponibilité des partenaires des dispositifs intersectoriels et rythme les rencontres.

# B. L'IDENTITÉ

Le premier axe de réflexion est sous-tendu par la question de l'identité. Comment le travailleur fait-il face, dans le dispositif intersectoriel à ses différentes identités? Ce qu'il y trouve, en tant qu'individu, est-il compatible avec ce qu'il y fait en tant que représentant de son institution? Et quand il est inscrit au sein du dispositif intersectoriel, y fonctionne-t-il comme travailleur de son institution ou comme participant au dispositif?

Ce positionnement peut avoir des conséquences. Le fait de changer de positions peut devenir, on le verra, inconfortable et inférer sur le dispositif lui-même.

## I. PERSONNELLEMENT...

Une part significative des rencontres de MAG tendent à placer l'identité personnelle à l'avant-plan des dispositifs intersectoriels.

Ceux-ci sont vécus comme des espaces qui permettent de trouver des réponses à des aspirations et à des attentes personnelles, de créer des liens, de rencontrer des personnes, d'échanger. Participer à des projets, les partager, réfléchir à des valeurs.

## 2. CRÉER DES LIENS

«Je débarque, et c'est tout le chemin individuel, les liens qui se tissent et le plaisir de faire ensemble, de participer à des réunions qui ne sont pas ennuyeuses (...) c'est tout ce renforcement personnel individuel et qui renforce à la fois l'institution et le collectif».

Les participants attachent de l'importance aux liens interpersonnels qui se tissent au sein des dispositifs intersectoriels. Pour l'individu qui le rejoint, le dispositif est un lieu où se tissent des liens, de la confiance, où se nouent à travers le plaisir, des projets communs. Il se sent écouté, respecté.

Les liens personnalisés peuvent prendre le pas sur les appartenances institutionnelles: il s'agit d'être là comme «personne» et non comme «représentant», le travailleur ne doit pas être «réduit» à l'image de son institution. Les difficultés qui peuvent exister entre les structures sont levées au niveau des individus. Le dispositif permettrait une distance vécue comme bénéfique entre le travailleur et son institution: «la plateforme est un espace au sein duquel le participant peut penser «en dehors» du fonctionnement habituel de son institution, ce qui est à la fois important, stimulant et permet d'imaginer des compétences personnelles chez les autres participants» dans un lieu où il trouve un «soutien» et où on se centre plutôt sur «les compétences individuelles».

Les participants aux MAGs ont le sentiment de faire partie intégrante

d'un processus. Ils se sentent renforcés à titre personnel. La qualité des liens augmente la confiance grâce à une reconnaissance mutuelle des compétences et des limites de chacun. Un certain nombre de participants pensent que ces liens positifs génèrent une dynamique de groupe qui stimule et protège le travail, permet de mettre en œuvre des mécanismes de co-construction et augmente la motivation à travailler en réseau.

L'importance de la convivialité ainsi que le sentiment de liberté et de créativité sont soulignés et mis en balance par le travailleur avec un vécu plus contraint et plus lourd au sein de son institution, nous y reviendrons plus loin.

## 3. S'ENGAGER

La participation à un dispositif intersectoriel est, à plusieurs reprises, reliée à l'idée d'engagement. Un participant peut y être engagé au nom de son association, mais dans certaines MAGs, une dimension plus individuelle de l'engagement revient régulièrement dans les propos des participants. Cet engagement au nom de motivations personnelles, peut même, dans certains cas, ne pas être soutenu par l'institution d'un travailleur, ce qui peut, le cas échéant le mettre en porte-à-faux.

Cet engagement porte tant sur l'adhésion au dispositif, sur ses objectifs, sur les valeurs qu'il promeut que sur l'implication dans des activités concrètes.

## 4. ESPACE PROTÉGÉ

Le dispositif intersectoriel est à plusieurs reprises associé à un espace protecteur pour les participants et ce, dans leur identité personnelle. Ils s'y sentent considérés en tant que personne «qui a envie d'être là». Ils y trouvent la liberté de penser autrement, de se sentir dégagé, par exemple, de la contrainte de faire face à un esprit de concurrence entre institutions. C'est la coordination qui assure ce climat protecteur au travers de l'organisation du dispositif.

## 5. ECHAPPER À LA FRUSTRATION

Nouer des liens, rencontrer des personnes, échanger, participer à des projets, en partager, réfléchir à des valeurs: le dispositif se prête à cela, être un lieu de questionnement professionnel, un espace où il est possible de parler de son sentiment d'impuissance, d'exprimer sa frustration, par rapport à des situations de terrain.

Partager dans le dispositif semble s'apparenter, parfois, à une quête de sens pour la personne: partager des valeurs humaines et sociales (en termes, par exemple, de mieux-être, de citoyenneté) dans une dimension existentielle, qui induit un sentiment «d'adéquation». Un participant évoque le fait de se sentir en train de «reprenre un pouvoir citoyen» sur les institutions.

Dans certains dispositifs, le sentiment de liberté et de satisfaction rencontré est mis en opposition avec un vécu plus contraint et plus lourd dans l'institution. In fine.

Etre présent dans la plateforme, où l'on vit bien ensemble, suscite un sentiment d'adéquation, producteur de sens à un niveau personnel.

Il faut noter toutefois que cet engagement au nom de motivations personnelles peut ne pas toujours être soutenu par l'institution dont est issu le travailleur.

Bien entendu, le dispositif n'est pas indemne de difficultés souvent attribuées à des problèmes de communication, qu'il s'agisse de méthodes (échanges par mail qui conviennent mal aux questions de fond par exemple) ou en lien avec des barrières de langue ou de cultures différentes.

## 6. AU NOM DE L'INSTITUTION

« Dans le réseau, on communique avant tout avec sa personnalité. »

« On peut venir avec un mandat institutionnel et glisser vers un engagement à titre plus personnel. On se sent alors décalé dans son institution. »

« Le contexte dans lequel une institution envoie quelqu'un à la plateforme devrait être réfléchi et préparé au sein de l'institution. »

« Pour que je sente ma présence au sein de la plateforme légitimée par mon institution, il est important que je puisse partager mon expérience de plateforme avec d'autres collègues qui puissent s'y intéresser. »

On se demande si, parfois, le dispositif intersectoriel n'est pas idéalisé en terme de richesse personnelle à tel point que la dimension professionnelle, ou l'appartenance à une institution qui justifie la place dans ce lieu, devient secondaire.

On l'a vu, certains dispositifs mettent une distance entre le travailleur et son institution. Ils peuvent même être envisagés comme une « mutualisation d'efforts personnels » pour produire quelque chose de distinct des institutions.

Ne serait-ce pas ce sentiment de se trouver en porte-à-faux entre appartenance à une institution et appartenance au dispositif qui mettrait mal à l'aise le travailleur par rapport à son institution ?

## 7. LA DIFFICULTÉ DE FAIRE RETOUR

Parfois il peut être question de conflits de priorités entre les activités du réseau et les obligations de l'institution à laquelle on appartient. Une sensation de décalage peut naître entre ce qui se passe au sein du dispositif intersectoriel et les réalités de l'institution : perception de logiques de travail différentes par exemple entre la nécessité de « rentabilité » et d'efficacité par opposition à la temporalité des processus communautaires, lectures et représentations différentes difficiles à nommer.

Un certain nombre d'extraits fait état d'une difficulté, pour les travailleurs, à rendre compte au sein de leur institution de leur activité dans le réseau. Ils ont l'impression que l'institution comprendra mal ce qui se déploie au sein des dispositifs et que cette incompréhension débouchera sur du désintérêt. Ils ressentent parfois de grandes difficultés à mobiliser l'institution par rapport au dispositif, à l'intérêt des activités et des projets qui y sont menés, ce qui accentue le glissement d'une présence assurée au nom de l'institution vers un

engagement de plus en plus personnel. Ils ont dans ce cas le sentiment de devoir convaincre, vendre, faire preuve de détermination, représenter voire incarner le projet.

## 8. LA DIFFICULTÉ DE REPRÉSENTER

Un mandat peu clair, le sentiment d'être étiqueté, se sentir isolé au sein du dispositif, avoir l'impression de ne pas être reconnu par rapport à l'engagement mobilisé pour le réseau, être confronté au désintérêt de la part de l'équipe pour le dispositif accentuent ce sentiment d'isolement.

« Dans le collectif, j'étais mandatée sans mandat clair, je ne savais pas ce que je pouvais dire ou pas, j'étais jeune. C'était douloureux car je ne savais pas ce que je pouvais apporter au collectif, ni quoi ramener en réunion d'équipe. »

Or, la participation à un dispositif intersectoriel pourrait contribuer à renforcer l'engagement d'un travailleur dans sa propre institution.

« On vient dans le réseau avec son institution, les problèmes de son institution, les éventuelles demandes de son institution. Il y a des enjeux propres à l'institution. Je pense que si on est resté quatre ans autour d'une thématique, c'est qu'il y avait des tensions à cause des enjeux respectifs. »

## C. LE CADRE : CE QUI ORGANISE

Dans les diverses rencontres avec les participants aux MAGs, le cadre est régulièrement évoqué au travers de ce qui est dit par rapport aux mandats, aux règlements de travail, aux missions de l'institution ou bien encore, aux priorités de ces missions.

Ces éléments, régulièrement mis en avant, sont importants à comprendre. En quoi et selon quelles modalités, ces éléments repris dans ce qui a trait au cadre, peuvent-ils faciliter la démarche intersectorielle, ou, au contraire, l'entraver ?

« Le réseau est un lieu où peut s'entendre la complexité des demandes. Mais le réseau n'est pas le lieu où peuvent se prendre des décisions qui concerne une asbl partenaire. Il n'est pas un lieu décisionnel. »

Evoquer un cadre commun dans un dispositif intersectoriel nécessite de s'intéresser au cadre particulier de chaque institution.

La recherche montre que lorsque les travailleurs abordent le cadre de travail, ils se réfèrent à celui de leur institution, le cadre de travail du dispositif intersectoriel est, lui, défini comme par opposition.

Il apparaît en effet comme un espace protecteur pour les participants dans leur dimension d'individu, considéré comme une personne qui a envie d'être là, dégage d'un esprit de compétition.

Dans le dispositif intersectoriel, le cadre n'est pas vécu comme une contrainte



qui freine ou limite les individus, alors qu'il peut être perçu, de cette manière, au sein de l'institution. Il est même parfois ressenti comme un élément soutenant. Parce que le cadre est co-construit, il soutient les participants dans l'expression et dans l'élaboration commune du dispositif.

Qu'en est-il du fonctionnement des dispositifs intersectoriels ? Se dotent-ils d'un cadre fonctionnel propre ? Au sein des séances de MAG, on repère peu d'éléments de cadre sauf pour ce qui concerne les objectifs, parfois co-construits avec les participants et pour l'organisation du travail. Cette souplesse semble convenir aux travailleurs.

Il faut noter que la souplesse du cadre peut susciter des tensions : quand l'objet des mandats reste imprécis, quand les absences de participants compliquent leur implication et quand le fonctionnement n'est pas assez visible pour les nouveaux venus.

Autour de ces éléments, la coordination apparaît comme une fonction clé.

## I. LA COORDINATION

«Je perçois mon rôle de coordinatrice plutôt dans le sens d'une responsabilité de médiation dans la plateforme.»

«Les facilités que je retrouve ici dans le groupe sont dues à la présence des coordinateurs. Ce sont des personnalités fortes qui gèrent le groupe et cela permet d'avancer. Par rapport à d'autres groupes que je connais et dans lesquels il y a une tournante pour la coordination, c'est plus compliqué ! Il faut vraiment un pilote dans l'avion !»

«Elle amène beaucoup, elle est moteur. Elle nous fait confiance plus que nous-mêmes en nous-mêmes.»

«Quand on mène des actions ensemble, on se sent réellement soutenus et aidés pour les mettre sur pied. La coordinatrice suscite la prise de responsabilité.»

Si le cadre assure la protection de chacun et du groupe, la coordination du dispositif garantit cette fonction. Elle dégage le dispositif des problèmes de concurrence. Elle gère le groupe et assure le rôle de consolidation du fil conducteur. Vécue comme «le pilote de l'avion», elle gère le groupe et lui permet d'avancer. Cette place nourrit la confiance des membres du dispositif et les stimule.

Au sein du dispositif, elle s'inscrit dans une logique de médiation.

La coordinatrice de la plateforme ou du réseau est perçue comme le maillon central du dispositif dans la mesure où elle fait le lien entre le terrain, les possibilités pratiques des associations, leurs désirs et les enjeux politiques en présence.

Certaines coordinations s'entourent d'un accompagnateur méthodologique pour assurer un regard tiers.

Outre les tâches organisationnelles, la coordination peut être amenée, dans certains dispositifs, à être l'intermédiaire entre le groupe et le pouvoir politique. Dans cette fonction, il est attendu d'elle qu'elle puisse faire barrage à d'éventuelles utilisations politiques susceptibles de mettre à mal le travail mené.

## 2. LES RÈGLES

«A un moment donné, pour faire de l'intersectorialité, de la réorientation ou saisir des opportunités, il faut assouplir les règles tout en restant dans son mandat.»

Les séances de MAG montrent que le dispositif intersectoriel est parfois utilisé comme une opportunité de contourner des cadres et des règles institutionnelles jugés trop lourds et trop contraignants. In fine, le lien au dispositif ne risque-t-il pas de nourrir ou renforcer un sentiment d'isolement du travailleur au sein de son institution ?

Il conviendrait d'aller plus loin dans cette analyse de la manière dont les individus remettent en question les règles et le cadre de l'institution. Si ceux-ci sont contestés et contournés par les travailleurs au nom du pragmatisme, il serait intéressant de s'interroger sur la finalité et le sens de ces règles... et de leur contournement.

## 3. LES MANDATS

«L'institutionnalisation, c'est lorsqu'un travailleur, dans ce qu'il amène dans une situation, n'est plus que l'émanation de son institution. Effectivement, il a un cadre de travail mais à quel moment peut-il s'en détacher ? En a-t-il l'autorisation, la capacité, la possibilité pour pouvoir se positionner en tant que professionnel ? Un professionnel avec des compétences, avec une déontologie qui peut rejoindre celle des autres.»

Un nombre significatif de travailleurs soulignent l'importance positive d'être mandaté par l'institution. Le mandat facilite l'implication de la personne dans le dispositif, peut légitimer sa place, faciliter l'intégration d'un nouveau venu. Il peut protéger le travailleur en limitant son engagement sans l'empêcher de s'investir là où le porte ses affinités. Mais encore faut-il qu'il soit clair...

Or, ces mandats semblent souvent vécus comme quelque chose d'assez flou. Peut-être parce que l'institution mesure mal l'intérêt pour elle de sa participation au réseau. Peut-être parce que le travailleur éprouve des difficultés à faire état en interne de ce qu'il recueille au sein du dispositif à titre personnel. Peut-être, aussi, car le travail des mandats est souvent peu approfondi. Pourtant, si une institution s'engage dans un dispositif, les décisions qui sont prises dans ce lieu sont censées être avalisées par l'institution selon son mode de gestion (autogestion, délégation, direction, CA).

Faute de cela, le professionnel risque d'être dans le doute. N'étant sûr ni de ce qu'il peut dire ni de jusqu'où il peut s'avancer, il risque de choisir la passivité dans le réseau et, de la même manière, ne pas savoir quoi rapporter à son équipe.

Le turn-over au sein des équipes est signalé comme un frein à l'intersectorialité. Si l'institution est engagée dans un dispositif, si le mandat du travailleur qu'elle y envoie est clair pour lui, si le retour est assuré, le fait que les personnes changent ne devrait pas constituer un frein...

Ceci souligne l'importance de veiller aux différents modes de fonctionnement, de gestion des institutions, aux places et rôles de chacun. Les éléments ont bien sûr un impact sur le mode de fonctionnement et de décision des institutions mais également sur les dispositifs intersectoriels eux-mêmes.

# D. L'INSTITUTION

Les positions exprimées des institutions par rapport au dispositif intersectoriel sont celles des participants au MAGs, c'est-à-dire, la plupart du temps, des travailleurs. La présence de quelques responsables d'asbl tempère cette réserve.

## 1. LES VALEURS

Selon les participants aux séances de MAG, une série d'enjeux peuvent pousser les institutions à prendre part à des pratiques intersectorielles: des valeurs à défendre, par exemple les droits fondamentaux des usagers, des publics auxquels elles sont confrontées, des thématiques de travail à partager. Parfois, un réseau primaire, constitué dans un premier temps à l'initiative de travailleurs sensibilisés à certaines situations, peut mobiliser les acteurs concernés et déboucher sur un dispositif intersectoriel.

## 2. L'ENGAGEMENT

L'engagement des institutions dans le processus est vécu comme étant à géométrie variable. Certaines d'entre elles peuvent prendre une place de représentation dans le dispositif, afin «d'y être», de s'informer, d'autre y participant de façon active.

Le travail en réseau nécessite presque toujours une inscription dans le long terme et cette temporalité peut être profitable à l'engagement, le court terme inscrit souvent la collaboration dans l'urgence et peut être porteur d'obstacles au travail à plusieurs: agendas surchargés, risque de concurrence entre partenaires.

## 3. UN CENTRAGE SUR LES MISSIONS

Certains participants aux MAGs renvoient l'image d'institutions centrées, avant tout, sur leurs missions, ce qui ne favorise pas leur participation à des dispositifs intersectoriels et les pousse à privilégier des partenariats avec des organismes partageant les mêmes missions. Concernant les objectifs, ce centrage sur les missions peut faire obstacle à une réelle implication dans des objectifs communs.

«Pour mon institution, il y a toujours concurrence entre les contraintes de travail en interne et mon activité au sein de la plateforme, même lorsqu'une mission de mon institution, à savoir soutenir des projets extérieurs, est en jeu.»

## 4. SE DÉCOUVRIR, MUTUELLEMENT

Les travailleurs estiment qu'il y aurait une assez grande méconnaissance des missions et des cadres de travail entre institutions. Ceci fait obstacle à l'élaboration de la collaboration. Améliorer cette connaissance mutuelle permet de mieux envisager les articulations possibles. Il peut être utile de travailler sur la manière de faire retour en équipe de ces éclaircissements.

## 5. LES QUESTIONS D'ARGENT

Les enjeux financiers sont régulièrement évoqués comme des freins aux pratiques intersectorielles. Ils semblent cristalliser les questions de pouvoir, générer de l'agressivité. Ils peuvent pousser à créer des projets dans le seul but de trouver de l'argent. Lorsque de tels enjeux se manifestent, la question de l'argent devient une fin en soi, occultant le reste. Pour les participants, quand un dispositif intersectoriel fonctionne bien, les questions financières sont reléguées au second plan.

«C'est un moteur pour la participation à la plateforme si, au départ, on peut mettre de côté l'aspect financier et partir de la réalité de terrain pour créer une dynamique humaine.»

Le dispositif intersectoriel apparaît comme relativement dégagé de conflits en lien avec l'argent, qui serait partagé «naturellement». Mais cette impression n'est-elle pas ressentie par les travailleurs parce que les enjeux financiers se jouent ailleurs? Ne serait-ce pas, aussi, une manière de tenir à l'écart ce qui pourrait venir interférer dans la cohésion du groupe?

Les participants évoquent la peur de voir les financements sectoriels diminués au profit de l'intersectorialité, cette peur a un impact sur les collaborations.

De la même manière, les périodes de remaniements politiques et les risques de redistributions des subventions éloignent les institutions du travail avec le public car elles se mobilisent sur les rapports à rentrer, les réunions à organiser et le danger de concurrence entre institutions.

## 4. LE RAPPORT AUX RÈGLES

Pour ce qui concerne le cadre, par exemple, les professionnels interrogés soulignent que, pour pouvoir travailler avec des partenaires extérieurs, pour faire intersectorialité, il faut, inévitablement, à certains moments, assouplir les règles intra-institutionnelles. Ils ajoutent que la présence et le soutien de leur institution pour adopter cette posture, est indispensable. Les règles doivent être claires mais susceptibles d'être lubrifiées. L'institution sera garante d'une négociation.

# E.

## L'AMBIANCE : CE QUI AUTORISE

«Le fait de rire, de se sentir soi-même, cette dimension humaine, l'intelligence intuitive qui encadre... c'est cela qui fait que l'on peut s'y mettre, qui rend le travail possible.»

«On avait envie de construire ensemble et en même temps, il n'y avait rien du tout qui était fixé, et ça... ça c'est gai. On se connaît, on a une certaine expérience, on est donc plus forts qu'avant et, en même temps, rien n'est fixé. C'est toujours gai au moment où on rêve, ce moment-là, où on est là, juste pour se rencontrer.»

L'ambiance c'est sans doute ce qu'il y a de plus fragile. Ce qui va faire que quelque chose bouge et ainsi permettre qu'on puisse passer à autre chose. L'ambiance comme une sorte de laisser être.

Jean Oury ne disait-il pas : «*Cela se sent, il y a une certaine odeur, une saveur, une atmosphère qui est là, comme ça. L'ambiance peut permettre qu'il y ait du désir, de la décision et rend possible une relation de confiance qui fait qu'on n'est pas là «pour quelque chose» mais qu'on est là parce qu'on est là.*»

### I. LA CONVIVIALITÉ

«La convivialité, c'est se sentir accueilli, s'embrasser pour se dire bonjour. C'est ce qui fait qu'on continue à venir et cela permet aux timides de se sentir plus à l'aise et d'oser parler.»

«On construit la journée en fonction de ce dont on a envie de voir discuter, partager. Nous n'avons pas eu l'idée de trouver un subside, nous fonctionnons au cœur. Il y a quelque chose dans la plateforme qui fonctionne comme ça, de manière globale depuis que j'en fais partie. Il y a de la convivialité, une manière d'échanger qui rejoint cette notion de cœur, je ne sais pas comment l'appeler, qui vient de nos désirs, de ce qu'on a envie de porter, avec beaucoup de spontanéité et de liberté.»

Tout au long des séances de MAG, les participants évoquent l'importance de la convivialité.

Elle pourrait être définie, ici, comme le bien vivre ensemble, l'ambiance, le climat, la qualité de rapports entre les personnes qui facilitent clairement le travail.

Les travailleurs évoquent d'abord le plaisir de travailler ensemble qui leur permet de partager des valeurs qui les mobilisent, qui leur donnent le sentiment de vivre quelque chose d'important mais aussi d'utile et porteur de sens. Cette convivialité s'apparente à un mouvement, une dynamique, à quelque chose de spontané, éloigné de toute contrainte.

Dans cet élan, la «bonne collaboration» se transforme en «bonne entente» et en plaisir de travailler ensemble qui favorise la liberté d'adapter

les règles, de «leur tordre le cou», d'assouplir les engrenages et d'assainir des situations vécues par les usagers ou des modes de fonctionnement. Il s'agit de «se lâcher», de déployer de l'ingéniosité pour trouver des solutions inédites, co-construire des projets où les ressources de chacun seront mutualisées.

La connaissance mutuelle que les participants acquièrent est jugée nécessaire pour travailler ensemble et pour ressentir cette convivialité qui va, parfois, jusqu'à l'expression d'une certaine familiarité entre les personnes. On s'autorise l'impertinence, des attitudes, des paroles, des actes qui signent à la fois la proximité et une vision aiguisée et partagée de problématiques et de possibles solutions.

Pour qu'il y ait convivialité, certains éléments sont nécessaires. Il s'agit d'abord que règne un certain esprit d'ouverture et que les individus puissent être dans la découverte de l'autre. Cela exige respect et écoute de la part des participants et une absence d'injonction à la participation.

Des aliments à partager favorisent la dynamique. Mais surtout, il semble essentiel que le dispositif intersectoriel puisse être vécu comme un lieu de liberté, de confiance et de créativité.

### 2. LA CRÉATIVITÉ

«Il y a une grande liberté laissée sans besoin de convergences et la créativité de l'un engendre la créativité de l'autre, ce qui permet d'aller de plus en plus loin dans des idées qui peuvent être folles.»

Au sein de certains dispositifs, la liberté et la créativité, encouragées, sont considérées comme très stimulantes. Elles contribuent au plaisir de participer au dispositif. Elles favorisent l'analyse et l'expression et elles permettent de déboucher sur des projets et des activités concrètes. Ce sentiment de pouvoir dire et penser plus librement s'oppose, parfois, à ce qui est vécu dans l'institution.

Pour un travail intersectoriel de qualité, la coresponsabilité des partenaires est nécessaire. La créativité favorise cette position.

Au sein des dispositifs, les participants ressentent un sentiment de liberté et apprécient le fait d'être encouragés à être créatifs, ce qu'ils vivent comme très stimulant.

L'intuition et le fait de pouvoir s'exprimer, d'être incité à le faire, contribuent au plaisir de participer au dispositif. La liberté et la créativité apparaissent comme liées l'une à l'autre. Elles permettent aux personnes de penser et de s'exprimer, de façon différente, de s'en étonner, mais aussi de déboucher sur des idées, des projets, des activités concrètes, de permettre à un large champ de compétences de s'exprimer au sein du dispositif.

«Moi, j'y viens avec plaisir, on n'est pas contraint de produire quelque chose. On y vient, on donne des idées et même si on ne sait pas les réaliser, nous-mêmes, ce n'est pas grave. C'est tout ce qui fait que ce projet fonctionne, qu'on a envie qu'il continue.»

### 3. LE TÂTONNEMENT

Tâtonner serait, si l'on écoute bien les participants, une quasi-fonction, déterminante dans le dispositif intersectoriel.

Nommé comme un élément facilitateur dans le travail intersectoriel, le tâtonnement consiste à éprouver la complexité et à ne pas impulser des raisonnements en termes d'objectifs. Il s'agit de créer, de ne pas être soumis à une obligation de résultats. Pour certains, il s'agit de saisir l'opportunité, d'élaborer l'objectif à partir « du hasard », de l'étincelle qui se présente.

*« D'après moi, dans le travail intersectoriel, il n'y a pas, à la base, de raisonnement en termes d'objectifs, ou alors, des objectifs peuvent apparaître tout au long du processus. Par exemple, un premier objectif était de travailler avec une institution et puis, en cours de route, un autre objectif apparaît, etc. Parfois, le hasard joue aussi, comme lorsqu'un usager se retrouve à l'hôpital... On ne sait pas comme les choses se passent, le hasard et le tâtonnement ont beaucoup d'importance dans le processus. »*

## 4. L'ACCORDAGE

Ces moments où l'on prend le temps de se pencher sur l'adaptabilité des cadres de travail sont rassemblés sous le terme d'accordage.

Les participants aux groupes de travail estiment que les institutions connaissent peu les missions et les cadres de travail des autres structures et que ce phénomène existe entre les réseaux de la même manière.

Ceci aurait un impact négatif sur l'élaboration des collaborations.

Améliorer la compréhension mutuelle des cadres de travail et des missions permettrait, selon eux, de mieux envisager les manières d'articuler la réflexion dans le dispositif et, ce faisant, leurs pratiques de terrain.

Il est essentiel que chaque partenaire puisse expliquer au sein du dispositif comment il travaille dans son institution. C'est une étape préalable essentielle que celle de donner du sens à sa présence dans le groupe. Eclairer ses valeurs et celles de son institution, qui permettent de mettre en lumière les pratiques communes, des références partagées mais aussi, comprendre en quoi les différences de vocabulaire ou d'interventions peuvent se compléter ou se ressentir comme d'autres éclairages par rapport à un public ou une situation.

Dans les dispositifs intersectoriels, les échanges sur les différences dans les manières de travailler permettent d'interroger les représentations et les pratiques. Par exemple le fait de lier le travail à une demande de l'usager ou d'intervenir en l'absence de demande, l'accompagnement physique des personnes ou non. Ces échanges permettent aussi d'appréhender différemment la sphère du travail social dans sa globalité, d'éclairer les différentes approches individuelles en présence, les styles, et les cadres institutionnels. Ils favorisent des trouvailles à même de rencontrer les situations complexes amenées par les usagers.

Cette écoute mutuelle, la recherche de la meilleure collaboration possible, l'adaptation réciproque à la demande de l'autre constitue un véritable travail et exige du temps.

Ces temps d'accordage doivent être reconnus, prévus car ils témoignent de la volonté de co-construction des partenariats et y contribuent. La nécessité de la formalisation de ces processus est régulièrement relevée et qualifiée d'indispensable par les participants aux MAGs.

Ces opérations d'accordage et l'importance qu'elles représentent au sein des dispositifs intersectoriels apparaissent de façon récurrente tout au long des MAGs. Comme si ce processus était essentiel au bon fonctionnement du dispositif et même, comme s'il en était un des objectifs.

Cette opération d'accordage se révèle également au travail entre les professions et entre les secteurs, les hiérarchies perçues entre certaines fonctions et certains champs d'intervention pouvant s'avérer de véritables obstacles à l'élaboration des partenariats.

*« Une des difficultés de mettre en œuvre l'intersectorialité autour de situations complexes, c'est le poids d'aller à la rencontre d'institutions qu'on ne connaît pas. »*

L'analyse des données élaborées grâce aux séances de MAG met en lumière une série de tendances concernant le fonctionnement de dispositifs intersectoriels. Il ne s'agit toutefois que d'un premier éclairage qui devrait être enrichi par d'autres travaux afin de vérifier si nos hypothèses se confirment.

Toutefois, ces résultats représentent des pistes qu'il semble intéressant de prendre en compte pour réorienter certaines pratiques, pour réfléchir les interventions auprès d'institutions amenées à travailler ensemble.

# IV. CONCLUSION

---

# L'INTERSECTORIALITÉ, UNE NOTION TROP FLOUE

Le matériel fourni au départ des séances de MAG met en lumière des pratiques diverses et des représentations variées de ce que sont les dispositifs intersectoriels et leurs modalités de fonctionnement pour les participants.

Il n'y a pas une intersectorialité mais il existe des façons d'envisager les collaborations entre institutions et entre secteurs. L'intersectorialité apparaît comme quelque chose d'abstrait, que l'on retrouve au cœur de l'action sociale en promotion de la santé mais aussi en éducation permanente, sans doute en réaction à la tendance au cloisonnement des besoins et des modes d'intervention auprès des populations.

Toutefois, l'intersectorialité n'en devient pas pour autant un modèle théorique. Il est plutôt le fruit de bricolages créatifs de ceux qui s'inscrivent dans des réseaux, des coordinations sociales, des plateformes de concertation ou de collaborations créées au départ des besoins ressentis, exprimés ou de constats partagés.

Mais alors, dans quelles circonstances fait-on de l'intersectoriel ?

La concertation est nécessaire quand il faut aborder des solutions à des pratiques de terrain, pour des problématiques sociales ou sanitaires concrètes et urgentes qui demandent une intervention articulée de professions, d'institutions, de secteurs différents où lorsque la réalité de terrain réclame une coordination des actions. Ces dispositifs, générés au départ des besoins de personnes ou de communautés peut s'orienter vers deux directions : vers des pratiques d'actions concertées ou vers des pratiques de réflexion et d'analyse ayant pour objectif d'affiner la compréhension des situations et d'améliorer l'efficacité des solutions envisagées.

Ces deux voies, ces deux dimensions, action coordonnée et élaboration d'une réflexion commune, sont tout à fait complémentaires et doivent être constamment mises en tension. Elles demandent pourtant des dispositifs, des outils, des espaces différents. Une des hypothèses des chercheurs est que l'une des deux dimensions, le plus souvent celle de la réflexion, peut ne pas se voir octroyer une place suffisante parce qu'il y a recouvrement ou confusion entre action et réflexion.

Une autre raison d'engager des pratiques intersectorielles est la reconnaissance des institutions et des secteurs entre eux.

Il en est de même pour les travailleurs. Cela concerne les missions, les cadres d'intervention, les logiques de fonctionnement, tout ce qui vient déterminer la manière de travailler. Les travailleurs souhaitent vraiment rencontrer leurs collègues, échanger avec eux. Les espaces de l'intersectoriel sont investis de cette grande attente de pouvoir y confronter les logiques institutionnelles et sectorielles, de rendre complémentaires les missions des uns et des autres et de mieux articuler les interventions de chacun.

Cependant, la manière dont ces attentes se sont exprimées dans les MAGs traduit une certaine ambiguïté chez les travailleurs. En effet, ceux-ci semblent considérer les lieux d'intersectorialité comme un espace où ils peuvent chercher et trouver des réponses à leurs attentes personnelles. Par ailleurs, ils ont, en même temps, à porter le mandat institutionnel qui sous-tend leur

présence. Cette double casquette, personnelle et institutionnelle peut être difficile à gérer et ce d'autant plus que les institutions semblent peu enclines à clarifier les mandats des travailleurs délégués dans ces lieux de rencontres et à s'intéresser au contenu de ce qui s'y passe.

Un troisième élément recherché dans les dispositifs intersectoriels est la recherche de sens. Les MAGs dégagent bien une aspiration significative à échanger et partager des positions en termes d'éthique, de valeurs, de projets de société. Certains dispositifs ont une forte identité de militantisme, étant même parfois créés autour d'objectifs militants. Cette recherche de sens et la place qu'elle peut avoir dans le dispositif est d'autant plus grande que cette dimension est moins accessible au sein de leur institution.

Ces différents aspects qui sous-tendent les dispositifs intersectoriels et les pratiques qui y sont liées sont importants à repérer car ils demandent des moyens, des temps, des espaces et des méthodologies spécifiques afin de permettre au travail de se développer. Il semble se dégager des MAGs une certaine confusion par rapport à ce qui se nomme intersectorialité. On ne voit pas toujours clairement si c'est le fait de rassembler des secteurs différents ou si cela concerne, plus largement, le rassemblement de diverses structures. Ceci a bien évidemment des impacts sur les objectifs poursuivis et sur la manière dont ils le sont.

Mais surtout, plus globalement, la vision de l'intersectorialité qui transparaît indirectement au travers des MAGs est celle d'un processus extrêmement centré sur la recherche de consensus. La volonté de travailler à une vision commune, à un sens commun, d'adhérer à des valeurs partagées, d'harmoniser des logiques de travail. Cette tendance au consensus ne procède-t-elle pas d'un mythe, celui de gommer les différences, d'éviter les contradictions, de supprimer les conflits ? Cette hypothèse est à approfondir et si elle se vérifie, il y a probablement à encourager au sein des dispositifs un travail de réflexion sur la place de la différence et la nécessaire prise en compte de la contradiction.

## DES TRAVAILLEURS AMBIVALENTS

Les participants ont beaucoup exprimé, au cours des séances de MAG, l'importance centrale de l'individu, dans les dispositifs intersectoriels. Ceux-ci ont tendance à se construire en tant que groupes de personnes plutôt qu'en rassemblement de représentants d'institutions et à fonctionner sur base de la dynamique de groupe ainsi créée. Les dispositifs intersectoriels semblent être très investis par les travailleurs sur base de leurs attentes personnelles. Ils y trouveraient beaucoup de satisfactions en termes de convivialité, de liberté, de créativité, une reconnaissance en tant que personne et une valorisation de leurs compétences.

Ils identifient le dispositif comme un espace où ils peuvent prendre du recul par rapport à leur profession, partager avec d'autres des frustrations liées à leur fonction, leurs sentiments d'impuissance face aux situations compliquées.

C'est un peu comme si les satisfactions personnelles des travailleurs vécues dans cet espace favorisaient son idéalisation.

De plus, le dispositif leur permet également de prendre distance par

rapport à leur institution. Ils y vivent une plus grande liberté de penser leur pratique et se sentent soutenus pour le faire. Il est possible d'y nouer des partenariats interpersonnels, de travailleur à travailleur et d'y trouver une relative opportunité de contourner des cadres et des règles institutionnelles parfois vécus trop lourds et contraignants pour trouver une solution à une situation de terrain complexe.

Mais par ailleurs, les travailleurs soulignent l'importance de se sentir mandatés, soutenus par leur institution. Ils disent combien ils en ont besoin pour trouver leur place au sein du dispositif et l'intégrer confortablement.

On se trouve donc devant une ambivalence : d'une part le fait d'intégrer un dispositif intersectoriel en tant que représentant d'une institution et, d'autre part, le fait d'y participer en en tirant des « bénéfices personnels ». Cette ambivalence apparaît dans une série d'extraits de séances de MAG qui évoquent le fait de se sentir en décalage, en porte à faux, mal à l'aise, en proie à des conflits de priorités. Il semble que cela peut correspondre à l'expression de conflits de loyauté chez les travailleurs.

Comment interpréter ces sentiments ? Plusieurs hypothèses sont envisageables et peuvent coexister.

Il est possible que l'intersectorialité ne soit pas une priorité pour les institutions et que celles-ci soutiennent peu leurs travailleurs dans l'investissement d'espaces et de pratiques intersectorielles. La conséquence peut être que le travailleur s'en écarte, soit s'investit à la mesure de ses attentes à lui.

Il est possible également que les travailleurs ne trouvent pas toujours assez de ressources au sein de leurs institutions pour pouvoir faire face aux difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de leur fonction. C'est dans les dispositifs intersectoriels alors qu'ils viennent les chercher, ce qui est la raison d'être de ces espaces, en tout cas pour ce qui concerne l'articulation des missions et des champs d'action des divers secteurs. Mais, avant d'être ramenés dans les dispositifs intersectoriels, une part de ces problèmes devrait être d'abord prise en compte par les institutions : la pénibilité du travail, la difficulté de faire face à la complexité des problématiques, la façon de construire une approche de travail cohérente, la vulnérabilité du travailleur par rapport à l'urgence et à la dimension dramatique des situations auxquels il se voit confronté, à la charge émotionnelle que cela suppose. Les dispositifs intersectoriels peuvent, bien entendu s'en saisir dans un second temps lorsque les institutions décident de donner cette dimension à ces difficultés.

## DES INSTITUTIONS HÉSITANTES

Ce qui suit rend nécessaire de rappeler que le contenu des séances de MAG représente le point de vue des participants et non celui des institutions. Toutefois, la présence, dans certains dispositifs, de responsables d'associations tempère cette réserve.

Les constats de terrain démontrent l'importance de prendre en compte un ensemble de facteurs pour comprendre certaines problématiques et légitimer l'élaboration d'une approche intersectorielle pour y trouver des réponses. Il est clair aussi, que la mise en œuvre de cette approche ne doit pas reposer sur

le seul bon vouloir des travailleurs dépourvus, parfois, d'un mandat clair. Par définition, l'intersectorialité repose sur l'implication effective des institutions et le soutien d'instances sectorielles, comme les fédérations, par exemple.

Or, au travers des entretiens, il semble que les institutions peinent à s'engager dans des pratiques et des processus intersectoriels. Accaparées par leurs problématiques internes, centrées essentiellement sur leurs missions propres, peu enclines à nouer des partenariats avec d'autres institutions, à l'exception de celles dont elles partagent les missions, insécurisées par les risques de concurrence et de financement, elles trouvent difficilement les ressources nécessaires pour prendre du recul, s'investir dans la complexité des lectures plurielles et s'engager dans du long terme.

Peut-être n'ont-elles pas encore pu mener une réflexion sur l'approche concertée des situations et des problématiques qui leur sont adressées. Elles ont sans doute peu de points de repère par rapport à ce que signifie la collaboration inter-institution et intersectorielle. En cela, elles peuvent être aidées.

## DES CADRES ET DES STRUCTURES EN DIFFICULTÉS

Toute organisation humaine cherche à s'équilibrer et à se stabiliser c'est-à-dire à s'institutionnaliser. Elle a, pour cela, tendance à définir, préciser, organiser son fonctionnement. Le cadre peut se définir comme l'ensemble des conventions, des règles, des références collectives qui permettent de préciser sur quoi se fonde l'activité et le fonctionnement d'une institution, et donc aussi, d'un dispositif intersectoriel. Les statuts, les écrits sur le projet institutionnel, les chartes, les règlements d'ordre intérieur, les organigrammes, les règles de fonctionnement sont autant d'éléments objectifs qui nomment et définissent explicitement le cadre.

Le cadre délimite donc l'objet d'une association, ses objectifs, les modalités de son fonctionnement. Souvent, pourtant, le cadre est mis en place de façon plus ou moins implicite, ce qui peut sembler moins contraignant mais ce qui risque, aussi, de générer des interprétations variées, des confusions, des malentendus et du conflit.

Le cadre d'un organisme est donc à la fois contraignant et libérateur. Car, par le fait qu'ils soient régulateurs, les éléments qui le constituent canalisent et définissent les limites, les contraintes à la liberté d'action tout en ouvrant, par là-même, une marge de manœuvre, un champ d'action où les choses sont rendues possibles ce qui peut être soulageant.

Un cadre, pour nécessaire qu'il soit, n'est pas bon en soi. Il est le résultat d'une réflexion humaine faillible et à ce titre doit pouvoir être questionnable.

En tant que rassemblement de travailleurs d'institutions diverses, les dispositifs intersectoriels sont aussi des rassemblements de cadres qui se confrontent. Ils sont eux-mêmes générateurs de cadre : celui du fonctionnement du dispositif. Dès lors, une série d'éléments questionnent : comment les différents cadres se rencontrent-ils ? Comment parviennent-ils à s'articuler ? Comment le fonctionnement du dispositif devient-il lui-même un « cadre pour les cadres » ? Et, à ce titre, peut-il devenir contraignant pour les institutions partenaires ?

La question du cadre se pose de façon variée au sein des dispositifs rencontrés.

Pour ce qui concerne la confrontation des cadres des institutions, les participants aux séances de MAG expriment une fois encore une contradiction.

D'une part, ils pensent qu'un engagement clair de leur institution à participer à un dispositif intersectoriel favorise le fonctionnement de celui-ci. La formalisation de cet engagement, voire sa contractualisation, permet une meilleure collaboration entre institutions. Elle rend possible la confrontation des cadres professionnels de chaque institution et, in fine, le travail ensemble. Il s'agit de ce que certains définissent comme l'accordage.

Toutefois, les travailleurs expriment aussi qu'il peut être difficile pour eux d'être porteurs, personnellement, des enjeux de l'institution. Pour beaucoup de ces travailleurs, la participation à un dispositif intersectoriel répond à un espoir, celui d'y trouver l'opportunité « pour eux-mêmes », d'interroger, dans cet espace décalé, le cadre de leur institution, voire même, parfois, de le remettre en question. Cette remise en question qui serait nécessaire pour trouver des réponses aux besoins du terrain fut au cœur des interprétations des séances de MAG.

Porté de cette manière, ce débat au sein des dispositifs semble inutile s'il n'est amené que par les seuls travailleurs et qu'il n'est pas assumé au sein des institutions elles-mêmes. Un des enjeux de l'intersectorialité est bien d'interroger les cadres en présence mais cela doit se faire de manière suffisamment explicite et soutenue « en interne ». L'adaptabilité des cadres de travail peut générer une confusion des places et des rôles des individus et des institutions, mais aussi une confusion des territoires décisionnels : des demandes et des interpellations « hors cadre » sont parfois déposées au sein du dispositif intersectoriel au lieu de l'être à l'institution à laquelle elles devraient être adressées.

Par ailleurs, les dispositifs intersectoriels structurent peu leur fonctionnement en élaborant un cadre qui leur soit propre. On repère peu d'éléments de cadre mis en avant au cours des séances de MAG. La définition des objectifs est citée. Ces objectifs sont souvent co-construits avec les participants. Un autre élément de cadre a pour objet les modalités d'organisation du travail au sein du dispositif : participation, rythme de travail, organisation des tâches, ... Autour de ces éléments, la fonction de coordination, souvent incarnée par une personne, apparaît comme la fonction-clé.

Les ingrédients repérés comme facilitant l'installation d'un cadre au sein du dispositif sont la connaissance et la reconnaissance des cadres de travail des diverses institutions et la clarté des mandats de chacun.

Le cadre peut également dégager le dispositif de questions de concurrence et permettre un travail dans la complémentarité.

On peut supposer que la distance de beaucoup d'institutions par rapport aux dispositifs intersectoriels, le fait qu'elles donnent des mandats peu précis à leur travailleurs pour les représenter et qu'elles semblent peu s'intéresser au contenu qui s'y passe, peut, comme par ricochet, faire apparaître la question du cadre comme secondaire au sein des dispositifs.

Pour les travailleurs, leurs attentes par rapport à leurs besoins personnels étant rencontrées au sein des dispositifs du côté de la liberté, des rapports interpersonnels et des modalités de fonctionnement, ils seraient peu enclins à rechercher un nouveau cadre de travail et à œuvrer à son élaboration.

Pourtant, la structuration des dispositifs est importante pour garantir leur crédibilité et leur reconnaissance.

## UNE VISION POLITIQUE À ÉCLAIRCIR

Si les institutions semblent frileuses à s'impliquer dans des dispositifs intersectoriels, ce ne sont pas les politiques d'agrément et de financement qui les aident : celles-ci renforcent au contraire le cloisonnement entre secteurs et les rivalités entre institutions.

Les séances de MAG ont fort peu évoqué l'existence d'une attention politique aux pratiques intersectorielles. Bien sûr, une partie des dispositifs est soutenue par des pouvoirs locaux ou régionaux mais les institutions qui y participent ne reçoivent aucun soutien pour s'y engager et s'y investir. De plus, les dispositifs intersectoriels sont, par définition, « à cheval » sur plusieurs champs de compétences, ce qui ajoute encore à la précarité de leur statut.

Or, il apparaît important, au vu des constats de cette recherche, que les institutions soient encouragées financièrement à élaborer et s'investir dans la construction de stratégies transversales.



# QUELQUES RECOMMANDATIONS

Ces recommandations s'adressent au coordinateur d'une concertation « institutionnalisée », aux institutions impliquées dans ces concertations (responsables et travailleurs) et dans des dispositifs intersectoriels et aux politiques.

## POUR LES COORDINATEURS DE DISPOSITIF INTERSECTORIEL

- Disposer d'un cadre de travail et de modalités de fonctionnement clairs et avalisés pour chaque institution membre
- Garantir le cadre posé, ... et non d'emblée les résultats
- Prendre des temps formels pour que les institutions membres prennent connaissance des manières de travailler de chacun mais aussi de ses limites et contraintes institutionnelles. Une connaissance qui participe à la reconnaissance des uns et des autres...
- Clarifier et reformuler les enjeux du « travailler ensemble »
- Soutenir des espaces de pratiques intersectorielles
- En respectant les spécificités de chacun, soutenir la co-construction des objectifs d'un projet, d'une réflexion, afin que les acteurs des différents secteurs mesurent les liens qui peuvent s'opérer entre leur champ de travail et la plus-value de cette collaboration
- Travailler les thématiques sous l'angle de l'intersectorialité, c'est s'interroger sur la transversalité d'une problématique: en quoi celle-ci concerne-t-elle l'ensemble des professionnels ?
- Questionner les représentations de chaque secteur/institution sur une problématique. Parle-t-on vraiment de la même chose ? La multiplicité des places, des regards, des pratiques demande de remettre alors à plat l'objet de travail
- Ramener la question du public au centre et soutenir la mutualisation des ressources
- Au sein même du dispositif intersectoriel, penser la question du retour vers l'institution représentée par les travailleurs et l'articulation concertation/institution
- Pour les nouveaux venus, au-delà de la communication des écrits, envisager la transmission de ce qui se travaille dans le dispositif, des enjeux, des valeurs et des pratiques mises à l'œuvre.

### ...L'AMBIANCE: CRÉER UN ESPACE PROTECTEUR

- Veiller à ce que l'ambiance permette aux travailleurs de construire des liens intersubjectifs, qui favorisent la confiance entre les membres, instaurent un climat de non jugement propice à la liberté de parole et à la créativité
- Penser à l'ouverture du dispositif, à une dynamique qui se régénère

- Entretien des liens (mails infos, mails rappel, rappels téléphoniques, aller aux nouvelles, ...)

### ... SE PROFILER EN POSTURE FÉDÉRATRICE

- Assurer la cohésion: tenir le fil, reformuler les étapes du projet, les objectifs, réinsuffler le sens de ce qui est travaillé ensemble
- Assurer l'organisation, la complémentarité dans les groupes de travail afin de garantir l'approche globale d'une problématique
- Faire le lien entre les enjeux politiques, les réalités de terrain et les possibilités pratiques des différentes associations.

## POUR L'INSTITUTION

- Réfléchir le mandat du travailleur représentant l'institution au sein du dispositif intersectoriel. En plus d'être au clair avec les missions de son institution, quelles questions et constats porte-t-il au nom de son institution ? Ceci peut permettre de mieux calibrer l'intervention du travailleur au sein du dispositif et de mieux appréhender ce qui est intéressant à faire comme retour au sein de son équipe
- Prévoir un temps, un espace pour le retour de ce qu'il se passe dans la concertation: se saisir des projets, des questions débattues, s'en nourrir, en débattre en équipe, créer d'éventuelles synergies.

## POUR LES COLLABORATIONS INTERSECTORIELLES

- Réfléchir à un cadre de travail qui permet la créativité et puisse reposer sur la coresponsabilité des travailleurs des différentes institutions partenaires
- En tant que responsable d'institution, veiller à rester référent pour son travailleur engagé dans le dispositif
- Donner du temps pour l'accordage institutionnel. Pouvoir écouter les logiques de travail, limites et craintes de ses éventuels partenaires et ensuite co-construire
- Penser à des conventions de travail partenariales
- Mesurer qu'autour de situations complexes, les stratégies mises en œuvre par des personnes (les travailleurs de chaque structure) sont parfois le passage obligé pour une mobilisation de rouages institutionnels
- Prendre le temps d'expliquer à ses partenaires les situations complexes et d'envisager les pistes ensemble
- Travailler ensemble dans le long terme (processus qui se déploie dans le temps) afin d'intervenir à plusieurs et au moment le plus adéquat pour l'usager
- Oser aller chercher d'autres partenaires avec lesquelles on ne travaille jamais ou rarement.

## POUR LES POLITIQUES

- Formaliser des accords de coopérations entre les différents secteurs pour éviter la segmentation
- Reconnaître pour chaque secteur le temps que nécessite le travail de

- concertation et d'accordage. La charge de travail à assurer dans sa propre institution donne peu de temps pour s'ouvrir aux collaborations.
- Reconnaître financièrement les temps de travail de concertation et ceux destinés à professionnaliser les pratiques intersectorielles.  
Ex.: accompagnement, formation, coordination, ...

#### Rédaction

Pascale Anceaux

#### Comité de rédaction

Melissa Chebieb  
Béatrice Garlito Y Romo  
Patricia Thiébaud  
Catherine Végairginsky

#### Graphisme

sunny-side-up

#### Impression

Sintjoris

#### Editeur responsable

Catherine Végairginsky

Le CBPS remercie Madame La Ministre  
Présidente LAANAN pour son soutien  
à la réalisation de cette brochure.

CBPS

Rue Jourdan 151  
1060 Bruxelles  
T 02 639 66 88  
F 02 639 66 86  
info@cbps.be

