

Le travail en réseau autour des jeunes « complexes » : apports, limites, conditions

Intervention de Laurent Barbe, consultant au cabinet CRESS, spécialisé en politiques publiques et action sociale (site : www.cabinetcress.fr).

Présentation de la démarche

Sur l'impulsion de l'ARS, de la PJJ, des Conseils Généraux du Nord et du Pas de Calais, de l'Inspection Académique du Pas de Calais, le Creai et l'EPSM Agglomération Lilloise travaillent, par une formation-action, la mise en synergie des partenaires institutionnels sur cinq territoires autour de l'accompagnement de jeunes en situation complexe.

La formation action se réalise en complémentarité, en soutien, et en articulation avec les dynamiques existantes sur les territoires. Elle vise à renouveler le regard porté sur le parcours des jeunes qui mettent en difficulté successivement les institutions mobilisées pour les accompagner. Ces situations complexes se caractérisent par la succession de ruptures dans les prises en charge et par la multiplicité des intervenants, de champs professionnels différents.

Ainsi, des professionnels du social, du médico-social, de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, de la pédiatrie, de la pédopsychiatrie et de la psychiatrie générale participent à cette démarche, organisée autour de trois modules et d'un stage croisé. Ce stage constitue un temps fort d'immersion, permettant la connaissance et la compréhension de la logique d'intervention du partenaire. Les professionnels sont ainsi mieux outillés pour solliciter leurs partenaires de manière pertinente, en fonction des besoins de l'adolescent tout au long du parcours et en complémentarité avec leur intervention propre.

Au-delà de la connaissance des logiques respectives d'intervention, il s'agit de créer les conditions pérennes d'un croisement des approches pouvant aboutir à des observations partagées et à l'élaboration de stratégies d'accompagnement situationnel susceptibles de prévenir la spirale des enchaînements qui créent la complexité. Aussi, l'engagement des cadres des différentes institutions a également été recherché dans la démarche. L'objectif final est de contourner les limites liées à la segmentation des réponses en créant de nouvelles modalités de portage interinstitutionnel des situations. Les questions de continuité, de coordination des prises en charge et de synergie des acteurs sont au cœur de la réflexion pour accompagner les adolescents à construire leur parcours. Les enjeux se situent tant au niveau des pratiques des professionnels, que du fonctionnement des structures et des cadres institutionnels de l'organisation des réponses.

Les objectifs de l'intervention que le CREAI Nord Pas de Calais a demandé au cabinet CRESS sont de deux ordres :

- présenter et problématiser nos observations autour du travail en réseau avec les « adolescents » difficiles
- les confronter aux réalités et observations faites dans les groupes

Après avoir exposé les expériences à partir desquelles nous avons bâti notre réflexion, nous présenterons l'évidence et l'intérêt du travail en réseau, tout particulièrement autour de la question des adolescences « complexes ». Nous chercherons à proposer

1- Nos expériences

Avec Gilbert Berlioz, les expériences que nous avons sur le sujet sont nombreuses et variées.

- En premier lieu, on peut citer les réflexions initiées par la Direction Générale de l'Action Sociale autour du thème de l'errance des jeunes que nous avons accompagnées pendant plusieurs années dans une quinzaine de sites (départements et grandes villes). Dans ce travail qui avait été initié pour trouver des réponses qui ne soient pas que sécuritaires autour de ce phénomène en émergence, nous avons pu explorer en détail à quel point il s'agissait d'une question touchant à de nombreux champs de compétence et imposant une réflexion interinstitutionnelle...impliquant tant l'action sociale, que l'hôpital, les structures d'insertion mais aussi la police et les élus mobilisés par les questions d'ordre public que posaient parfois ces jeunes.
- Nous accompagnons également depuis plusieurs années le Réseau Ados Isère, qui est un réseau issu du sanitaire et qui est maintenant situé dans le cadre de la Maison des Adolescents. Il joue un double rôle de lieu formatif, d'échanges et de recherche de solutions concrètes et a fait la preuve de son intérêt pour les acteurs locaux.
- La question du travail en réseau était également présente dans les schémas départementaux de protection de l'enfance que nous avons accompagnés. Elle y était abordée sous deux angles complémentaires :
 - celui des « incasables », terme classiquement utilisé pour décrire le petit nombre d'adolescents (de quelques uns à quelques dizaines) posant des problèmes considérables au dispositif, et face auxquels il paraissait évident qu'une réponse apportée uniquement en termes de lieu était presque systématiquement mise en échec.
 - Celui de l'accueil d'urgence, qui recouvre en partie la question précédente (même si certaines situations d'urgence ne sont pas liées à des difficultés particulières posées par les jeunes).

Dans ce cadre, il était intéressant de voir comment ces jeunes questionnaient les stratégies et attitudes des structures, certaines « jouant le jeu », d'autres jouant plutôt le refus de toute situation pouvant être perçue comme en dehors du « projet ».

- Dans un travail récent mené pour le Conseil Général du Nord et le Haut Commissariat pour la jeunesse autour de l'évaluation de l'impact du dispositif des Agents de Liaison Sociale¹, nous avons également eu l'occasion d'observer assez en détail la manière dont un travail en réseau pouvait fonctionner autour des collégiens en décrochage et la manière dont il permet de croiser les regards.
- Enfin dans les démarches d'accompagnement de projet des établissements accueillant des jeunes que nous menons, nous avons souvent l'occasion d'observer de quelle manière est pensée la question des jeunes posant des problèmes particuliers. Dans des établissements qui se pensent beaucoup comme des « boîtes », il existe une tentation classique de répondre aux difficultés en cherchant à promouvoir des barrières à l'entrée (notamment à partir de la formulation de critères qui constitueraient des formes de pré-requis). Elles seraient justifiées par l'idée que certains jeunes relèveraient d'une « autre structure ». Il s'agit notamment bien sur des jeunes ayant des difficultés psychologiques et aussi parfois des jeunes « PJJ » comme on l'entend parfois. Même s'il est évident qu'une structure ne peut pas tout faire, il est pour nous central de lutter contre cette tentation de l'exclusion. Et c'est en cela que le travail en réseau peut être précieux.

Les expériences dans ce domaine sont donc nombreuses et permettent de poser un certain nombre de constats.

L'évidence du travail en réseau

Le premier constat à poser concerne l'évidence et la nécessité d'un travail en réseau autour de ces situations...découlant de plusieurs facteurs.

En premier lieu, on sait bien que les situations réelles ne se laissent pas enfermer dans l'ordonnement des champs de compétence institutionnelle. Les exemples ne manquent pas pour illustrer ce propos : les jeunes suivis dans le cadre médico-social sont souvent également accompagnés dans le cadre de la protection de l'enfance - des jeunes « protégés » commettent également des actes de délinquance – les jeunes souffrant de troubles psychiatriques ne sont pas que cela...bref le territoire est plus complexe que la carte et les situations interpellant de nombreuses institutions sont fréquentes. Une situation rencontrée dans le cadre des travaux sur l'errance était symptomatique de ce phénomène : il s'agissait d'une jeune majeure enceinte, vivant dans la rue...dont la situation interpellait tout le monde (PMI et Conseil Général au titre de l'enfant à venir, Etat au titre de l'hébergement d'urgence à lui trouver, commune au titre d'une aide sociale subsidiaire, etc).

D'autre part, l'évolution des politiques sociales va dans le sens d'un fractionnement et d'une spécialisation des réponses qui n'a cessé de s'accroître au fil des années. Dans le cadre de la protection de l'enfance, on ne trouve ainsi pratiquement plus de structures assurant à la fois l'hébergement, le travail éducatif, la scolarisation, la formation, comme cela existait il y a encore une vingtaine d'années. Aujourd'hui les enfants sont scolarisés en milieu ordinaire, les missions

¹ Il s'agit d'éducateurs d'associations de prévention spécialisée nommés au sein de collèges relevant de leur secteur d'action

d'insertion sont assurées par les missions locales et les PAIO...Ce processus invite donc à des accompagnements partagés.

Mais on peut aussi observer, en période de durcissement des identités, la tentation des institutions de se définir un cœur de métier décrit de manière limitative et excluant les publics qui ne sont pas conformes à la définition. Ainsi dans un échange, j'entendais évoquer la nécessité d'ITEP pour des jeunes déficients moyens...Je ne pense pas que cela constitue une voie d'avenir, même si bien sur le problème peut être pris au sérieux de savoir comment dans les IME on peut accueillir des jeunes handicapés aux difficultés plus importantes, notamment en faisant appel au réseau. Car sinon, les structures elles mêmes rajoutent en permanence de la stigmatisation, de la catégorisation négative...dont il est évident qu'elle construit plutôt des parcours d'échec que de l'intégration sociale.

Enfin, une dernière remarque pointera que les dispositifs sont plutôt structurés par des catégories homogènes et durables et qu'à ce titre, ils ont du mal à prendre en compte les processus polymorphes et mouvants qui accompagnent l'adolescence (la crise, l'absence de projet, le rejet...).

Pour toutes ces raisons, le travail en réseau est une nécessité pour contourner les limitations liées à la segmentation des réponses, organiser de la continuité autour des jeunes, ne pas en permanence recréer des lieux spécialisés et ségrégués et enfin pour augmenter la compétence collective mise au service des situations.

La question des adolescents

Il n'y a évidemment rien de surprenant à ce que soient les adolescents qui activent le plus la question d'un travail en réseau qui transcende les frontières institutionnelles instituées.

D'abord parce que c'est la fonction des adolescents que d'interroger le monde, de le confronter, voire de le secouer. On sait aussi à quel point cette période est marquée par une frontière complexe entre normalité et difficulté, par une remise en cause des cadres et de l'autorité, par un questionnement des limites et de l'alliance avec le « monde » adulte. Quand on examine les situations difficiles traitées dans un cadre de réseau, on s'aperçoit que ce sont souvent des adolescents qui passent par une phase de refus, de mise en échec qui contraste avec ce qui se passe dans l'enfance. De ce point de vue, les adolescents nécessitent une pédagogie négociée qui nécessairement questionnent les réponses qui sont pensées pour eux. Et souvent, ils savent questionner « là où ça fait mal ».

Au delà de la mise en tension du sujet qu'elle opère, l'adolescence confronte à un regard social qui, souvent, ne bénéficie plus de la bienveillance adressée à l'enfant. Nous vivons incontestablement une période marquée par la question du risque que représenteraient les jeunes comme le montrent les évolutions de la justice des mineurs de plus en plus sommée d'appréhender les jeunes sous l'angle de leur dangerosité...

Dans ce contexte social, le risque est permanent de confusion entre les problèmes que les jeunes posent (au dispositif) et les problèmes qu'ils ont ou avec lesquels ils essaient de composer. Dans

le travail en réseau mené autour des jeunes décrocheurs, il était ainsi intéressant de voir les enseignants manifester leur intérêt pour les informations leur permettant de voir, au delà du *collégien* les mettant en difficulté, un *jeune* dans ses différentes facettes et dans toute sa complexité.

Ainsi un apport fondamental du travail en réseau devrait être de faire évoluer la compréhension qu'on a des situations difficiles de ces jeunes, d'en proposer une lecture plus large, plus compréhensive et mettant un peu à distance les problèmes parfois urgents qu'ils posent (notamment quand il faut leur trouver un point d'accueil).

Les apports immédiats

Dans toutes les expériences que nous connaissons, le travail en réseau a des gains rapides et systématiques qui sont :

- le repérage de ressources nouvelles dans son environnement et l'enrichissement du capital professionnel des participants
- des progrès dans la connaissance mutuelle
- la diminution des stéréotypes mutuels et une meilleure prise en compte des contraintes réciproques
- un travail en circuit court qui permet de contourner les lenteurs du contact par la voie institutionnelle classique

Quand le travail permet d'aborder des situations connues en commun, il permet aussi un élargissement de la compréhension du jeune, lié à une mise en commun de ce qu'il vit dans les différents univers qu'il côtoie (pouvant donner des effets intéressants de décalage quand les manifestations qu'il produit en un lieu, n'ont rien à voir avec qui se passe dans un autre). Il permet parfois aussi des apports spécialisés qui peuvent être précieux (par exemple avec la pédopsychiatrie).

...des difficultés et limites

Mais les premiers temps souvent positifs de ces démarches ne tardent pas à laisser apparaître des difficultés et limites qui se situent dans plusieurs registres.

En premier lieu, le réseau constitue souvent pour les acteurs qui le composent un élément secondaire au regard de leur appartenance institutionnelle. Le réseau est donc moins identitaire que l'institution. Il a une définition moins claire, son fonctionnement est moins repérable. Tout cela contribue au fait que la mobilisation des acteurs en dehors de leur institution peut facilement être remise en cause (« il y a déjà tant de choses à faire en interne »). Parfois on voit aussi que pour les responsables institutionnels, c'est presque considéré comme « contre-nature » de

favoriser un travail extérieur de ses « troupes ² » dans un lieu que par définition on ne contrôle pas.

Ensuite, la question se pose de savoir si le réseau permet effectivement de trouver des réponses concrètes à certaines situations. La durabilité de l'engagement dépend ainsi de la possibilité du réseau d'être un lieu qui apporte en contrepartie de la mobilisation qu'il demande.

Mais cela n'est pas simple pour plusieurs raisons. D'abord parce que dans nombre de situations, la position des membres du réseau n'est pas identique notamment quand il faut trouver un lieu qui prend la responsabilité de l'hébergement. Sur ce plan, il ne faut pas sous-estimer la responsabilité que prennent certaines structures en acceptant des jeunes difficiles, à la fois parce que l'hébergement constitue un niveau de responsabilité maximal mais aussi parce qu'il met en jeu les autres jeunes accueillis, l'équipe du lieu, etc.

Il y a donc une dissymétrie des positions quand « les solutions des uns sont les problèmes des autres... » et on connaît la crainte souvent exprimée par les structures de se retrouver seuls avec le jeune une fois l'admission réalisée.

Dans un certain nombre de situations, on peut également observer la tension entre des temporalités différentes (le besoin d'un accueil d'urgence, le temps d'une audience, la durée d'un processus d'admission...) que les inspecteurs de l'ASE connaissent bien avec les urgences du vendredi soir.

Alors, dans certaines situations tendues, le réseau est parfois considéré comme trop peu décisionnel et on peut observer la tentation du « passage à l'acte » institutionnel pour trouver une solution rapide (ex : on passe par la hiérarchie, on oblige une structure à accueillir le jeune...). Inutile de dire que cela laisse souvent des traces.

Ce qui fait que ça marche...

Pour conclure, plusieurs facteurs sont importants pour que le travail en réseau fonctionne. Sans prétendre que cela soit exhaustif, nous avons pu identifier certains thèmes centraux.

Etre à la fois un lieu d'échanges et de recherche de réponses concrètes

Le premier tient au fait que le réseau soit *à la fois* :

- un lieu d'échanges, de rencontres, de formation mutuelle
- un lieu d'élaboration de réponses concrètes.

Il doit tenir ces deux fonctions pour ne pas être seulement un « lieu où on parle » (même si c'est important), ni un lieu uniquement centré sur la recherche de « solutions ». Dans les exemples que nous avons observés, c'est souvent la combinaison des deux qui est importante. L'aspect formatif est ainsi important pour permettre aux acteurs d'élaborer autour des situations

² terme entendu récemment et qui traduit bien ce réflexe

d'adolescents qui leur posent des difficultés, sans pour autant chercher à le déplacer vers un autre lieu.

Permettre un portage collectif

Ensuite, le réseau va être très utile s'il permet de partager le « poids » représenté par certains ados dans les moments de crise et de tension. Concrètement aux idées négatives qui règnent sur le jeu de la patate chaude, celui-ci est une bonne métaphore de ce qu'il faut faire puisqu'il consiste à faire tourner la patate, sans la laisser tomber et sans que personne ne se brûle jusqu'à ce qu'elle ait suffisamment refroidi.

Nous avons ainsi eu l'occasion d'évaluer un lieu d'accueil pour des jeunes ayant de grandes difficultés (notamment psychiatriques) et souvent un passé d'hospitalisation. Nous avons été frappés de voir comment l'équipe avait construit sa réponse en articulant hébergement dans un lieu de vie contenant, temps en IME dans la semaine, utilisation de familles d'accueil, concertations très régulières avec la pédo-psychiatrie. Tout cela était évidemment couteux, mais permettait à chacun de souffler. Y compris aux jeunes qui à certains moments explosaient dans le groupe et pouvaient aller faire baisser la pression en allant passer quelques jours dans la famille d'accueil. Dans ce dispositif, il était possible de tenir durablement avec ces jeunes parce que la difficulté était partagée par rapport à ces jeunes qui avaient déjà épuisé plusieurs lieux « classiques ».

Cet exemple aide à comprendre les difficultés des réponses actuelles quand elles ne fonctionnent qu'à partir d'un lieu unique censé tenir avec toutes les difficultés d'un jeune. Ainsi nous avons débattu d'un exemple dans lequel un jeune était passé de familles d'accueil en foyers avant d'être renvoyé en hospitalisation (avec un passage à l'acte institutionnel). Il est ainsi passé ainsi d'échec en échec et on se demande bien quelle structure (ou famille) va l'accueillir à sa sortie d'hospitalisation. Et ce qui se passera si l'on n'a pas constitué de réseau soutenant autour de son lieu d'hébergement. C'est hélas un peu la chronique d'un échec prévisible.

A l'inverse, une expérience citée dans le Pas de Calais a montré l'importance qu'on aie travaillé « le lien » plutôt que le « lieu » pour pouvoir affronter les moments où le jeune lui-même met en échec ce qui lui est proposé, avant de revenir prendre contact.

Une articulation entre réseau et institutions

Il faut aussi veiller comme au lait sur le feu à ne pas jouer la concurrence des légitimités entre le « bon » réseau et les « mauvaises » institutions.

On doit donc être très attentifs aux processus de disqualification qui peuvent facilement survenir quand on parle de situations qui mettent tout le monde en difficulté. Parce que c'est contre-productif et pourrait pousser certaines institutions à se retirer mais surtout parce que l'utilité du réseau doit se situer dans le travail sur les situations qui débordent le cadre habituel et nécessitent, à ce titre, un investissement élargi.

Un portage

Le travail de réseau se distingue des coordinations interinstitutionnelles qui sont nécessaires pour faire progresser le système dans son ensemble et dont on sait qu'elles constituent souvent un point faible dans les politiques publiques à la française. Ces coordinations sont essentielles si l'on veut par exemple faire progresser concrètement les réponses apportées, notamment en créant de nouveaux outils, de nouvelles « règles du jeu ».

De son côté, le réseau constitue une modalité de travail commun autour de situations particulières pour des institutions autonomes et relevant de légitimités différentes. Il cherche donc à activer d'autres leviers, et nécessite donc un portage qui ne soit pas un pilotage au sens habituel du terme. Il est bien sûr utile d'avoir un lieu, un peu d'administration, éventuellement un budget...et une animation. Mais celle-ci ne doit pas se confondre avec le pilotage au sens habituel et hiérarchique du terme.

Un engagement...

Enfin, le travail en réseau fonctionne d'abord sur de l'engagement institutionnel et personnel. Celui-ci doit être renouvelé en permanence pour absorber les inévitables variations d'intensité de ce qui se passe dans le réseau. Et cela suppose de l'inventivité, un mélange subtil entre convivialité et initiatives collectives.