

## Co-construire des transversalités entre Maisons de jeunes et Services d'aide en milieu ouvert : 1 + 1 = 3 ou constats d'une recherche-action

Patricia Alen et Altay Manço, IRFAM

En Belgique francophone, les matières liées à la jeunesse et à l'aide à la jeunesse relèvent des compétences communautaires<sup>1</sup>. L'histoire récente des institutions belges francophones montre que les politiques intersectorielles (entre ces départements et la culture, l'enseignement, etc.) ont été plus ou moins fortes selon les époques. Aussi, le morcèlement des compétences « Jeunesse » et « Aide à la Jeunesse » a longtemps soulevé des questions. Or, sous cette législature, ces deux matières sont regroupées sous la houlette d'une même ministre<sup>2</sup>.

Par ailleurs, et quels que soient les secteurs (santé, enseignement, enfance, culture, etc.), le concept de transversalité est plus que jamais à l'ordre du jour des agendas politiques, tant au niveau local que fédéral. Par « transversalité » des politiques et des pratiques, il faut entendre, d'abord, le fonctionnement horizontal d'une organisation ou d'une initiative sociale qui embrasse à la fois divers champs ou secteur d'activités ; et/ou divers publics ; et/ou diverses zones ou régions géographiques ; et/ou divers besoins collectifs ; et/ou diverses méthodologies.

C'est dans ce contexte politique et institutionnel particulier, que le cabinet de la Ministre de la Jeunesse et de l'Aide à la jeunesse a demandé à l'IRFAM de réaliser une recherche-action portant sur les pratiques de transversalités entre les structures d'aide en milieu ouvert (AMO) et les maisons de jeunes (MJ) dont les objectifs étaient : contribuer à l'identification et au renforcement des pratiques de transversalités (plus ou moins formelles selon les cas) entre les AMO et les MJ en CFWB<sup>3</sup>, susciter l'analyse, par les acteurs de terrain, des facteurs de réussite ou d'échec de leurs transversalités, évaluer la plus-value et l'effet de synergie que cela peut produire et enfin dégager des pistes afin de mieux rentabiliser les énergies et d'éviter les déperditions.

Si les réalités des MJ et des AMO, faites de complémentarités et de spécificités ont déjà donné lieu, dans certains quartiers, à des initiatives de collaboration riches, tant pour les acteurs des associations que pour les jeunes, selon le Cabinet, ces initiatives apparaissent néanmoins souvent comme des « accidents positifs », relevant d'opportunités spécifiques ou d'éléments d'histoire institutionnelle conjoints. Face à ces constats, la finalité escomptée de la recherche était notamment de pouvoir livrer des clés de lecture, de compréhension et de gestion pratiques à destination des acteurs du secteur et des fédérations. L'objectif étant d'une part de soutenir et faire émerger des partenariats « pérennes » et « pertinents » allant au-delà d'une législature, d'autre part de développer une meilleure identification réciproque des acteurs.

La méthodologie choisie par l'IRFAM s'est basée sur l'identification d'expériences positives de transversalité entre AMO et MJ ou autres structures dédiées à la jeunesse en CFWB, représentant une plus-value en la

---

<sup>1</sup> Entre 1970 et 1993, la Belgique a évolué vers une structure fédérale. Cinq réformes de l'État ont été nécessaires. Le pouvoir de décision n'appartient pas exclusivement au Gouvernement fédéral et au Parlement fédéral. L'administration du pays est assurée par diverses instances qui exercent de manière autonome leurs compétences dans les matières qui leur sont propres. [www.belgium.be](http://www.belgium.be)

<sup>2</sup> Evelyne Huytebroeck, Ministre du Gouvernement de la Communauté française (CFWB), est compétente pour la Jeunesse, l'Aide à la Jeunesse, l'Adoption, l'Aide aux détenus.

<sup>3</sup> Les *Centres et Maisons de Jeunes* (MJ) sont des associations qui ont pour objectif de favoriser le développement d'une citoyenneté critique, active et responsable, principalement chez les jeunes de 12 à 26 ans, par une prise de conscience et une connaissance des réalités de la société, des attitudes de responsabilité et de participation à la vie sociale, économique et culturelle. Ils développent une politique socioculturelle locale, encouragent la mise en œuvre et la promotion de pratiques socioculturelles et de création. Les activités dans lesquelles ces associations choisissent de s'investir sont également très diverses. Il s'agit notamment d'actions ou de projets ayant trait aux pratiques artistiques, à la question de l'égalité des chances, aux nouvelles technologies, aux pratiques sportives alternatives, ... Certaines Maisons de jeunes sont à l'origine d'initiatives telles que l'organisation d'aide aux devoirs ou d'actions en milieu ouvert pour des jeunes en situation précaire. Les Centres de rencontres et d'hébergement et les Centres d'information des jeunes se distinguent par leurs finalités des MJ : accueillant des jeunes en groupe ou individuellement, les Centres de rencontres et d'hébergement organisent des activités résidentielles de durée limitée et favorisent la rencontre entre groupes et individus qui les fréquentent, ainsi que l'ouverture à la communauté locale. Les Centres d'information des jeunes ont pour mission de favoriser l'appropriation, par les jeunes, de l'information et des outils d'information dans un souci de pluralisme, d'indépendance et d'exhaustivité. En tout 185 centres de jeunes sont actuellement reconnus en Communauté française de Belgique. Source : [http://www.servicejeunesse.cfwb.be/sj\\_operateurs/#c854](http://www.servicejeunesse.cfwb.be/sj_operateurs/#c854)

Les *Services d'aide en milieu ouvert* (AMO) proposent une aide préventive au bénéfice des jeunes dans leur milieu de vie et dans leurs rapports avec l'environnement social. Les AMO ne sont pas mandatées et interviennent uniquement à la demande du jeune, de sa famille ou de ses familiers. Il en existe 86 en Communauté française. Source :

<http://www.aidealajeunesse.cfwb.be/ajss-pro/contacts-coordonneesnbspbpspande-ladministration-et-des-servicespan/>

matière. Cette étape a impliqué la définition par un comité d'accompagnement de la recherche de douze « couples AMO/MJ » répartis sur l'ensemble du territoire, unité d'analyse de la recherche. Dans un second temps, des interviews de ces structures ont été réalisées par l'équipe de recherche. Enfin, une phase extensive d'échange, de synthèse et de validation par les acteurs à travers l'organisation de cinq séminaires a clôturé le processus. Diverses publications sont issues de cette recherche.

### **Des questions de citoyenneté à la dimension genre : des partenariats riches, originaux et pertinents**

L'analyse des projets visités a montré que les questions liées à la citoyenneté au sens large, telles que la consommation durable, les assuétudes ou l'hypersexualisation de la société, font partie des thématiques souvent traitées dans le cadre d'actions transversales. L'organisation de débats, la projection de films documentaires et la réalisation de journaux par les jeunes font partie des outils privilégiés pour ces démarches de conscientisation.

On constate également que nombre de projets réalisés en transversalité incluent la dimension genre. Ainsi, parmi les associations rencontrées, deux ont développé un « club des filles ». D'autres actions identifiées dont ce n'est pas l'objectif prioritaire semblent cibler cette question également.

Le sport et la culture occupent également une place significative, ainsi que l'aide à la scolarité. Un projet est parfois un prétexte pour aborder une autre thématique. C'est le cas, par exemple, du sport comme tremplin pour l'aide scolaire.

Mais au-delà de cette dimension pragmatique, l'IRFAM a tenté d'analyser avec les acteurs les éléments qui motivent le partenariat, le conditionne ou « le freine », sa plus value et ses impacts.

### **Les conditions de réussite de la transversalité**

Tout d'abord, selon les interlocuteurs de la recherche, le terme transversalité (1+1=3) recouvre la zone de compétences et d'activités communes qui, si elles sont mutualisées ou développées en synergie, permettent d'offrir une réponse plus pertinente, efficace et efficiente à la demande du/des jeune(s) et qui ne pourrait être ni couverte par l'AMO seule, ni par la MJ seule, mais uniquement par la synergie des deux. Car c'est bien de l'intérêt du jeune et du quartier qu'il s'agit lorsque l'on veut définir le terrain commun aux MJ et AMO et les objectifs assignés à leur partenariat. L'intérêt de la transversalité réside alors dans la plus-value que chaque partenaire peut générer pour les jeunes et pour les services aux jeunes tant sur le plan collectif qu'au niveau de l'accompagnement individuel (rôle de trait d'union ou de passerelle pour faire connaître les structures/travailleurs sociaux au public). Si cette zone centrale est bien « gérée », il peut en résulter des effets positifs. Toutefois cela suppose une série de conditions.

Parmi celles-ci on retrouve la volonté de travailler ensemble. En effet, Si elle peut être impulsée par le politique, la transversalité doit se faire sur base volontaire et locale. Plus encore, notre étude a montré que la genèse du partenariat repose avant tout sur des hommes et des femmes qui partagent une même philosophie de travail, un même contexte et désirent mener un projet commun. Cette motivation doit être présente à tous les niveaux hiérarchiques, du Conseil d'administration des associations aux animateurs et est une condition de durabilité et de pérennisation. Si le facteur humain et les relations interpersonnelles sont importants, elles doivent être appréhendées en articulation avec la dimension systémique que constituent les projets institutionnels concernés, la réception politique d'une telle collaboration et, enfin, l'adhérence des équipes. Aussi, faut-il s'assurer que ce qui motive le partenariat fasse bien l'objet d'un consensus. En d'autres termes, au-delà de la motivation de départ qui peut exister autour d'un concept flou, il s'agit d'être très vite en accord de part et d'autre sur le contenu et la forme que les équipes voudraient lui donner.

Un autre constat qui se dégage de ces modèles est la dimension territoriale. S'il est important pour une MJ d'avoir dans son réseau au minimum une structure d'aide à la jeunesse, la proximité géographique est un facteur à ne pas négliger pour la réussite de cette transversalité. Plus encore, il semble que la présence des deux structures au sein d'un même ensemble de bâtiments a des impacts positifs multiples.

En effet, si l'AMO est éloignée, la MJ n'aura pas le réflexe de la faire intervenir ou n'aura tout simplement pas le temps de le faire. De même, le fait de ne pas connaître la structure pourra constituer un frein pour les équipes en termes d'attente et de confiance. A l'inverse, l'éloignement de la MJ est également un frein pour l'AMO à la recherche d'une collaboration pour son volet collectif.

Cette proximité a assurément un impact sur l'attitude des jeunes. D'une part, face à des structures éloignées les unes des autres, le jeune aura des difficultés à quitter son quartier ou à prendre un transport en commun,

et d'autre part, le jeune fragilisé et déjà enclin à la méfiance ira difficilement vers une équipe qu'il ne connaît pas et en qui il n'aura pas d'emblée confiance. Dans certains quartiers de grandes villes, il est utopique de croire que les jeunes vont faire plusieurs kilomètres pour se rendre dans une association partenaire. Les structures pourront être complémentaires, mais la transversalité ne se déclenchera pas. En zone rurale, il y a lieu de nuancer ce propos.

Une autre condition de réussite du partenariat est le respect du secret professionnel de part et d'autre. En effet, une particularité commune aux MJ/AMO est de travailler sans mandat judiciaire. Toutefois, la majorité des acteurs rencontrés se réfèrent à la déontologie de l'Aide à la jeunesse, qui peut être partagée et sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour un partenariat. Les témoins de l'étude insistent pour dire que, par rapport à cette question éthique, le respect du secret professionnel est une condition *sine qua non* à la transversalité. Aussi, la question de savoir comment partager certaines informations nécessaires au bon suivi du jeune tout en respectant le secret professionnel reste une priorité.

Toutes les personnes rencontrées lors de l'étude s'accordent pour dire que pour le jeune ce n'est pas tant la structure qui importe, mais la relation qu'il a avec son interlocuteur. En effet, pour l'adolescent (et en particulier pour le jeune en difficulté ou issu de milieux défavorisés), la confiance dans les travailleurs sociaux, et le plus souvent en l'un d'entre eux spécifiquement, semble impérative. L'attachement aux personnes est souvent très marqué et l'adolescent ne franchira aisément la porte d'une structure que s'il arrive à entrer en confiance avec au moins un de ces travailleurs sociaux.

Enfin, si les missions des AMO et des MJ divergent, il ne faut pas pour autant les enfermer dans des stéréotypes. Les pratiques observées l'ont montré, la frontière entre l'approche sociale et l'approche culturelle est subtile. Ainsi, la mise en transversalité engendre la création de points d'articulation entre ces deux pôles. Sa richesse ne dépendra pas de son caractère social ou culturel, mais bien de la pertinence des réponses apportées aux besoins des jeunes. Néanmoins, chaque structure doit veiller à remplir ses propres objectifs et missions spécifiques. Ce sont la complémentarité et la synergie qui sont visées et non la fusion. La construction de cette complémentarité équilibrée requière l'élaboration d'un cadre défini qui suppose une bonne compréhension des missions et des rôles de chacun en interne et sera reconnu et accepté par tous. Cette démarche requière la mise en place d'un système d'information sur l'approche des partenaires, ainsi qu'un travail sur les identités professionnelles.

Les différents facteurs énumérés ci-dessus relèvent de l'organisation systémique et impliquent la création d'un processus de régulation et de gestion du partenariat. Cela comprend, d'une part, la rédaction de conventions de partenariat ou de documents moins formels sur les modalités garantissant une bonne coopération entre AMO et MJ, d'autre part, les espaces/temps de coordination, d'échange et d'évaluation de celui-ci.

D'autres facteurs externes cette fois, représentent des éléments facilitateurs. Il s'agit notamment du rapport au pouvoir communal. Ainsi, la structure communale et le CPAS<sup>4</sup> peuvent favoriser non seulement l'accès à différents subsides, avantages, matériels, informations et infrastructures, mais aussi la mise en réseau et la reconnaissance des acteurs locaux. Dans ce sens, lorsque, parmi le binôme AMO/MJ, une des deux structures, voire les deux, est communale, la transversalité peut s'en trouver facilitée et ouvrir vers des projets plus ambitieux. A l'inverse, tous les acteurs rencontrés reconnaissent que la non-adhésion du pouvoir politique local aux projets des structures pour jeune représente un frein majeur à leur épanouissement.

Par ailleurs, nombre de structures rencontrées soulignent le rôle joué par des dispositifs d'appels à projets facilitateurs pour des partenariats libres. D'après celles-ci, « Eté jeunes »<sup>5</sup> proposé pendant plusieurs années par la CFWB a été un élément initiateur et facilitateur d'une multitude de collaborations. En outre, la répétition et l'approfondissement graduel des projets locaux pourraient permettre de sortir des opérations « *one shot* » et faciliter la pérennisation du partenariat.

Enfin, la professionnalisation du partenariat nécessite l'organisation de formations pour les travailleurs des deux structures. Celles-ci peuvent viser des objectifs tels que la mise en confiance des équipes (se rencontrer,

---

<sup>4</sup> Conformément au Chapitre « *Institutions provinciales et communales* » de la constitution belge, les compétences municipales couvrent tout ce qui relève de l'« *intérêt communal* ». Le Centres Publics d'Aide Sociale (CPAS) organisés au niveau local ont des missions d'assistance sociale, de prévention, d'insertion et organisent des services de soins.

<sup>5</sup> Le circulaire « Eté jeunes » a vu le jour durant la période 1988 à 1992. Les projets rentrés devaient être développés conjointement en partenariat, visaient les jeunes de 9 à 18 ans issus de milieux socialement ou culturellement défavorisés et devaient se dérouler entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 août de l'année.

briser la glace et ainsi créer du lien), l'amélioration de l'expertise des personnes ressources de part et d'autre des structures concernées, ou encore la découverte et le partage de nouveaux outils.

### **Les obstacles à la transversalité**

Une série de freins à la transversalité ont été évoqués par les acteurs de terrain. Parmi ceux-ci, l'étude a mis en exergue un déficit identitaire. Ainsi, les travailleurs sociaux et les équipes d'animation ne sont pas toujours au clair par rapport aux différences de missions entre les deux structures et encore moins par rapport aux décrets et arrêtés relatifs aux deux secteurs<sup>6</sup>. Ce déficit d'information touche également le public. En effet, les jeunes qui côtoient les animateurs sont souvent incapables de dire qu'il y a deux associations distinctes. Revenir régulièrement sur cette question est important de manière à éviter les dérives éventuelles.

A cela vient s'ajouter le fait, que l'on est face à deux groupes de professionnels de secteurs différents, ne faisant pas partie des mêmes conventions professionnelles (grilles barémiques), ayant rarement des diplômes similaires. Ces contingences expliquent les disparités matérielles qui existent entre les AMO et les MJ, souvent en défaveur des secondes.

Par ailleurs, dans un contexte social et économique (course aux subsides), la crainte de perdre son territoire et/ou son public, la peur de perdre son emploi, les allégeances politiques, institutionnelles ou locales constituent, dans le chef de certains intervenants autant de freins au partenariat. Aussi, rappelons que notre méthode a privilégié les pratiques transversales effectives et contribue certainement à sous-estimer l'incidence réelle de cet état d'esprit, dans l'univers général des structures de jeunesse. Ce constat laisse présager l'idée que le « *marquage du territoire* » doit représenter un frein important à la transversalité.

Enfin, les AMO et les MJ sont confrontés à des publics répondant à des caractéristiques différentes. Ceci est lié, d'une part au profil des jeunes selon les quartiers, d'autre part aux tranches d'âges couvertes par chaque structure : 0-18 ans (AMO) et 12-26 ans (MJ). Hormis ces facteurs sociologiques, les cadres réglementaires diffèrent également. Le secteur AMO est davantage balisé avec des règlements que le secteur MJ, par exemple. Par conséquent, ce cadre doit être présent dans les esprits, quand l'AMO veut collaborer avec une autre structure. Ces différences constituent autant de défis pour qui veut renforcer la coopération AMO MJ.

### **Les impacts de la transversalité**

L'étude a également permis de dégager les impacts de la transversalité de manière directe (effets sur les professionnels et les institutions) ou indirecte (effets sur les jeunes). Pour ces professionnels, le partenariat bien géré favorise un marquage clair et positif des territoires des travailleurs socioculturels en interaction. De là découle un climat de confiance entre acteurs de terrain et directions. En outre, les personnes en interaction se sentent valorisées. On assiste donc à une forme d'émergence du bien-être au travail. Les identités professionnelles de chaque acteur se transforment de manière intégrative, tout en gardant des spécificités propres.

La diversité de genre et de culture professionnelle des adultes qui collaborent constitue une source de richesse qui est valorisée dans le partenariat. Par ailleurs, la mixité des équipes et des compétences engendrée par la transversalité représente une force pour faire face aux enjeux de la diversité culturelle.

Enfin, le partenariat incarne un « modèle de citoyenneté, de solidarité et de complémentarité » à offrir aux jeunes, au-delà des identités professionnelles respectives. Les équipes se disent ressourcées et se sentent moins impuissantes face aux défis de la société : gestion des diversités, mondialisation, exclusion sociale accrue, etc., d'autant plus que la collaboration permet l'échange de bonnes pratiques.

Sur le plan institutionnel, la principale plus value de la transversalité AMO/MJ est sans doute d'aider à forger une clé de lecture « jeune » des faits sociaux et institutionnels. Elle débouche en outre sur une plus grande visibilité et clarté des actions de sorte que les jeunes et leurs familles, les pouvoirs locaux ou d'autres

---

<sup>6</sup> Les missions de *Maisons de Jeunes* sont définies dans le décret du 20 juillet 2000, modifié par les décrets du 3 mars 2004 et du 9 mai 2008. L'article 1er, §1, 4, stipule que les Maisons de Jeunes doivent « avoir pour objectif de favoriser le développement d'une citoyenneté critique, active et responsable chez les jeunes de 12 à 26 ans, par une prise de conscience et une connaissance des réalités de la société, des attitudes de responsabilité et de participation à la vie sociale, économique, culturelle et politique, ainsi que la mise en œuvre et la promotion de pratiques socioculturelles et de création ». L'article 3 affirme comme essentielles les notions d'accueil et de participation du public « à la réalisation d'actions collectives et d'animations d'activités socioculturelles ». Les missions des services d'Aide en Milieu Ouvert sont fixées dans l'arrêté du 15 mars 1999, modifié par l'arrêté du 2 octobre 2008. Trois axes de travail sont inscrits dans l'arrêté : une aide individuelle, une aide sociale et éducative et un travail communautaire qui peut intégrer des actions collectives, sans que celles-ci puissent devenir un objectif en soi.

organismes, ont une meilleure connaissance des structures ... Par conséquent, le nombre de jeunes touchés augmente et le territoire d'action s'élargit, les jeunes touchés se diversifient. La transversalité au sens 1+1=3 devient un point fort : la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacités des actions augmentent, selon les acteurs. Enfin, la collaboration entre les institutions favorise la culture de l'évaluation continue et participative, ainsi que l'échange de pratiques. Il en découle un renforcement des capacités à s'inscrire dans un réseau social et à communiquer mieux dans un contexte interprofessionnel. Ce qui indirectement ouvre la possibilité à des collaborations extra-locales.

En ce qui concerne l'impact sur les jeunes, nous parlerons d'observations émises de façon récurrente par les acteurs de terrain. En effet, la méthodologie choisie présente des limites concernant cette dimension. Selon les professionnels rencontrés, pour les jeunes, la plus-value de la transversalité réside, avant tout, dans la valorisation des diversités. On a vu que les activités se sont diversifiées au sein des structures membres de partenariats occasionnant également une diversification des publics, notamment en termes de genre, mais aussi en termes d'origines socioculturelles. Dans ce sens, la rencontre entre les jeunes d'entités, d'origine ou de milieux différents participe à la lutte contre les préjugés et les discriminations de genre, sociales, ethnoculturelles ou religieuses.

Aussi, la transversalité offre aux jeunes plus de chances de trouver une réponse adaptée à leurs centres d'intérêt et à leurs besoins forcément diversifiés. De même, face à une plus large palette d'animateurs et de compétences, le jeune a plus de chance de trouver une personnalité avec laquelle il accroche davantage.

En outre, le fait de passer d'une structure à l'autre favorise l'adaptabilité, l'apprentissage de la mobilité, de l'ouverture, de la confiance, etc. Nous l'avons vu, cet apprentissage est d'autant plus marqué lorsque les associations ne sont pas dans les mêmes locaux. Appréhender ses craintes, les dépasser sont autant de compétences qui présentent un intérêt tout au long d'un parcours de vie. Par conséquent, les effets de la transversalité peuvent parfois aller bien au-delà des bénéfiques que les jeunes retirent dans le cadre de leurs relations avec le tandem AMO-MJ.

### **Conclusion**

Pour conclure, nous pouvons dire que les partenariats analysés dans le cadre de la recherche sont riches et pertinents. S'ils existent parfois depuis longtemps (15 ans), en revanche ils sont peu ou pas soutenus, valorisés, régulés, pérennisés. Pourtant, l'analyse de ces dynamiques plaide en faveur d'une politique de transversalité de l'offre de services aux jeunes. Or, on le sait cette politique ne pourra avoir lieu sans un décloisonnement des politiques sectorielles : avant d'exiger des acteurs de terrain d'évoluer dans leurs schémas de pensées et dans leurs pratiques professionnelles, les décideurs politiques doivent être conscients que le signal doit venir d'en haut, à travers, notamment, la mise en place de programmes favorisant la coopération. La transversalité se joue, en effet, tant au niveau horizontal que verticale.

Source :

Patricia Alen et Altay Manço, MJ-AMO : CO-CONSTRUIRE DES TRANSVERSALITES POUR UNE MEILLEURE VALORISATION DES DIVERSITES. Rapport final. Liège, janvier 2011. Recherche consultation réalisée à la demande du cabinet de la Ministre Evelyne Huytebroeck, Ministère de la Jeunesse et de l'Aide à la jeunesse. Communauté française Wallonie Bruxelles, 87 p.