

L'INTERSECTORIALITÉ DANS L'INTÉRÊT DES JEUNES EN "SITUATION COMPLEXE"

Freins et perspectives



En réalité, ces expressions ne désignent pas tant un type de jeunes qu'un type particulier d'interactions entre ces jeunes et les différents systèmes d'aide et de contrôle – éducatif, thérapeutique ou judiciaire – qui interviennent auprès d'eux et elles. Pour comprendre ces situations, il faut donc regarder à la fois du côté des jeunes, du côté des institutions, et du côté des interactions qui se construisent entre les deux.

Cité dans le rapport consacré aux situations complexes publié en 2010 par l'Institut Wallon pour la Santé Mentale et signé par Pascal Minotte, le sociologue français Jean-Yves Barreyre identifie trois critères récurrents dans la manière dont les professionnels décrivent ces situations (p. 12)

- Le premier est l'« *incasable* » des institutions : le ou la jeune pour lequel l'offre de prise en charge apparaît inadéquate et qui met en échec les réponses institutionnelles.
- Le second est l'« *individu-événement* », caractérisé par des passages à l'acte ou des manifestations comportementales qui provoquent des ruptures dans les lieux qui l'accueillent.
- Le troisième concerne la *présence de troubles psychiques*.

Dans la réalité, les situations les plus complexes condensent ces différentes dimensions. Elles se caractérisent par la multiplicité des difficultés dans lesquelles se trouve pris le ou la jeune et auxquelles les intervenant·es tentent de répondre. Si ces situations constituent un faible pourcentage des jeunes pris en charge, nous postulons qu'une réflexion les concernant peut concourir à une amélioration des pratiques de façon plus globale. Ces situations ont en tout cas un point commun : la rencontre ne parvient plus à se faire dans le cadre des réponses habituellement proposées à cette tranche d'âge.

Jeunes en situation « complexe », intersectorialité. De qui et de quoi parle-t-on ?

Les jeunes dont il est question aujourd'hui sont parfois désignés comme des « situations complexes ». On les a aussi décrits comme des « cas limites ». Ils ont la réputation d'être « incasables ». On préfère aujourd'hui les situer à la croisée – ou à l'intersection – des secteurs. Si les mots continuent de faire débat, cette inventivité lexicale témoigne surtout d'une chose : les catégories institutionnelles existantes peinent à rendre compte de la réalité de certain·es jeunes. Derrière ces appellations persiste en outre une relative indétermination du public concerné : de qui parle-t-on exactement ? Le contour de cette population reste flou, et pour cause : définir intrinsèquement ces jeunes s'avère périlleux. Il conviendrait d'ailleurs d'être vigilant si, à visée statistique ou de monitoring, par exemple, il fallait échauffer une définition. Définir, c'est circonscrire. Autrement dit, c'est créer une nouvelle case et, inévitablement, la logique d'exclusion qui l'accompagne. À titre d'exemple, la place accordée aux mineur·es étranger·es non accompagné·es dans les réflexions sur les situations complexes et l'intersectorialité est significative : une logique catégorielle prévaut inconsciemment, qui a tendance à définir les MENA d'un côté et les jeunes en « situation complexe » de l'autre, le critère définitoire de l'origine étrangère prenant le pas sur la condition de mineur·e pourtant commune aux deux publics ainsi définis. On pourrait cependant défendre la pertinence de considérer la réalité de nombreux mineur·es non accompagné·es en situation complexe, et, dès lors, permettre aux acteur·rices du secteur de la migration d'accéder plus facilement aux dynamiques intersectorielles déployées autour des jeunes dits « à la croisée des secteurs ».

Institut Wallon pour la Santé Mentale



Les situations « complexes »

État des lieux et pistes de travail concernant la prise en charge des adolescents présentant des problématiques psychologiques et comportementales sévères

Ces adolescent·es ont en commun de perturber le système d'offre tel qu'il est organisé, compartimenté, à tel point que les institutions finissent par ne plus se reconnaître compétentes pour les accueillir. Les transgressions et les passages à l'acte font partie des « symptômes » qui mettent le plus à mal les équipes, l'indication d'une réponse à valence plus curative qu'éducative étant compliquée à établir... et lorsqu'elle est établie, difficile à appliquer. À cela s'ajoute la question du refus de l'aide et l'impossibilité du contrat qui caractérise également ces situations : elles ont cela de particulier, explique le sociologue belge Jacques Moriau, qu'elles sont « marquées par l'incompatibilité entre les formes d'adhésion demandées par les différents services – aide acceptée, expression d'une demande, construction d'un projet personnel – et l'attitude des jeunes fortement réfractaires à tout travail structuré et à long terme » (MORIAU, J. (mars 2004). "L'impossible prise en charge des jeunes à la limite de l'aide à la jeunesse et de la psychiatrie". *Journal du Droit des Jeunes*, n°233, p. 9). En définitive, quelle que soit la nature du service qui les accueille, celui-ci est généralement mis en difficultés dans sa mission par le comportement du ou de la jeune, de telle sorte que d'autres solutions vont s'envisager successivement, au nombre desquelles, souvent en dernier recours, la judiciarisation du dossier... Les parcours des jeunes concerné·es prennent alors la forme de trajectoires morcelées et erratiques. La notion d'errance institutionnelle est en effet la première façon de parler de la question qui nous occupe. Elle rend compte à la fois du parcours chaotique pour l'adolescent·e et de la difficulté pour le système d'aide à assurer une continuité entre les différentes interventions, conclut Jacques Moriau.

On l'aura compris, face à ces situations, il importe de se tenir à distance de toute essentialisation. Adopter à la fois une approche systémique et phénoménologique permet de dépasser la difficulté à définir un public cible homogène. Le rassemblement, en nombre, de professionnel·les issus des différents champs, dans des journées d'étude ou des groupes de travail autour de cette thématique est la preuve qu'on peut ne pas partager une définition parfaitement stabilisée d'un public cible, tout en reconnaissant un vécu professionnel commun. Venus de l'Aide à la Jeunesse, de la santé mentale ou du secteur du handicap, les récits se font échos : les intervenant·es ont avec leurs jeunes respectifs rencontré les mêmes obstacles : les mêmes frontières sectorielles, les mêmes murs institutionnels, les mêmes incohérences administratives. Ils ont tenté les mêmes réorientations, vu se succéder les services, les crises et les ruptures, pour aboutir parfois aux mêmes impasses. La question qui les rassemble finalement est donc simple à formuler – même si elle est difficile à résoudre : comment venir en aide aux jeunes les plus fragilisés lorsque, comme professionnel·les, on se trouve soi-même confronté·e à des contraintes structurelles et parfois à un profond sentiment de solitude dans l'exercice de nos missions ? Car ces difficultés ne sont pas sans effet sur les travailleur·euses. Confronté·es à des situations humainement éprouvantes et à la répétition de problématiques souvent hors de portée des interventions, leur sentiment d'impuissance peut s'intensifier face aux limites du système. La démotivation et l'épuisement en sont des conséquences possibles. En d'autres termes, la complexité ne concerne pas seulement les jeunes : elle concerne aussi les professionnel·les.

Mais les professionnel·les réuni·es dans ces moments dédiés au réseautage ont souvent un autre point commun : il partage la même conviction quant à la réponse possible à ces difficultés. Elle tient en un mot : l'intersectorialité – décroisonner et collaborer. Or si l'intérêt de cette approche ne fait plus vraiment débat, sa mise en œuvre demeure un défi important. Travailler en intersectorialité ne consiste pas simplement à mobiliser plusieurs services autour d'un·e même jeune. Il s'agit de construire un projet d'accompagnement réellement concerté et coordonné, capable d'assurer la cohérence et la continuité des interventions dans le temps. Cela suppose un engagement durable des différent·es acteur·rices autour de la situation, afin que le réseau puisse résister aux moments de crise et maintenir une trajectoire d'accompagnement, sans que la réponse institutionnelle se résume à des logiques d'inclusion... puis d'exclusion.

De telles pratiques existent, mais elles reposent encore largement sur l'initiative de professionnel·les convaincus qui investissent les marges du système et expérimentent d'autres manières de travailler ensemble. À ce stade, elles prennent souvent la forme de projets pilotes ou expérimentaux, dépendants d'une forte mobilisation des initiateur·rices et de financements temporaires ou combattivement bricolés (au prix d'une démultiplication du travail administratif - remplir des demandes de subsides ou des dossiers de candidature de différents côtés et, si les subsides ou soutiens financiers sont obtenus, réaliser chaque année les rapports d'activités exigés de chaque côté) dans une logique finalement un peu absurde où les initiatives intersectorielles spontanées, dont on peut se réjouir qu'elles se multiplient, en viennent finalement à se concurrencer dans la recherche de subsides facultatifs clairsemés ou d'appels à projets pour lesquels il y a inévitablement beaucoup d'appelés pour peu d'élus). Et pourtant, lorsque ces collaborations parviennent à se mettre en place, elles montrent qu'en sortant des cadres habituels et en travaillant réellement ensemble, quelque chose devient possible – pour les jeunes comme pour les professionnel·les. C'est précisément à partir de ce constat que nous allons maintenant tenter d'examiner plus en détail les freins qui continuent aujourd'hui à entraver le développement et la pérennisation de ces pratiques intersectorielles.



Décryptage des freins et marges d'amélioration possible

Dans la littérature, une grille de lecture à trois niveaux est souvent mobilisée pour analyser les freins — et les leviers — de l'intersectorialité : le niveau macro, le niveau méso et le niveau micro. Les constats et recommandations formulés à l'issue des journées initiées entre novembre 2021 et juin 2022 par le Cabinet de la Ministre Glatigny autour des jeunes à la croisée des secteurs s'articulaient par exemple autour de ces trois axes (ils sont téléchargeables sur le site de la Fédération Wallonie Bruxelles).

Cependant, ces catégories ne recouvrent pas toujours exactement la même chose selon les travaux. Nous proposons ici de les entendre de la manière suivante :

- Le **niveau macro** : celui de l'organisation globale du système d'aide et de soins, dans ses dimensions politiques, institutionnelles et culturelles.
- Le **niveau méso** : celui du maillage entre institutions et services, souvent à l'échelle locale, et en tout cas indépendamment de situations individuelles.
- Le **niveau micro** : celui de la collaboration concrète entre services autour d'un-e jeune et d'une situation particulière.

La difficulté de mise en œuvre de l'intersectorialité est un problème à multiples entrées. L'exercice va donc consister à entrer dans la problématique par un bout de la lorgnette avant de "dézoomer" et d'effectuer des allers-retours entre ces différents niveaux, pour tenter d'en saisir les interactions, sans prétendre à l'exhaustivité.



L'intersectorialité ou la Tour de Babel

Ont été évoquées les multiples appellations qui tentent de désigner ces jeunes qui, précisément, résistent aux classifications — ou, pour reprendre encore les mots de Jacques Moriau, qui « n'échappent à aucune qualification mais ne s'installent dans aucune non plus » (MORIAU, J. (mars 2004), p. 4). Ce qui caractérise ces situations, explique le sociologue, c'est que l'échec d'une intervention entraîne souvent une requalification de la situation. Autrement dit, lorsqu'une prise en charge ne fonctionne pas, l'état du ou de la jeune est redéfini dans d'autres termes, ce qui ouvre l'accès à un nouveau registre d'intervention. Un-e jeune peut entrer dans le système comme « jeune en danger », puis être décrit-e comme présentant des troubles du comportement, être orienté-e à ce titre vers un service du secteur du handicap, puis, à la suite d'une évaluation psychiatrique, être requalifié-e porteur d'un trouble psychique et relevant donc de la santé mentale. Après de nouveaux passages à l'acte, il ou elle pourra être réorienté-e vers l'Aide à la Jeunesse, voire finalement considéré-e comme jeune délinquant-e à la suite d'une intervention judiciaire. Comme le souligne Moriau, le regard porté sur le ou la jeune — et donc le discours qui le ou la qualifie — détermine directement le champ des possibles institutionnels. La difficulté d'identification que les institutions affrontent quand elles sont aux prises avec ces ados qui ne correspondent à aucune case prévue par l'organisation macroscopique de l'aide et du soin se répercute directement dans les conditions pratiques de prise en charge au niveau micro. Au manque de définition englobante répond concrètement un manque de pratiques, à l'hyperspécialisation administrative des situations répond un morcellement des prises en charge, et en bout de course un "saucissonnage" inopérant des problématiques des individus : le mandat fait référence à une compétence particulière, alors que la problématique posée par le ou la jeune fait appel à une pluralité de compétences : éduquer, soigner, contenir, recréer des liens, etc. Dans cette perspective, l'intersectorialité suppose avant toute chose de parvenir à fusionner autour du ou de la jeune plusieurs regards et discours, non pour produire une nouvelle étiquette consensuelle, mais pour construire une compréhension composite de la situation et des besoins, qui traversent les cloisonnements institutionnels.

Mais cela soulève immédiatement une difficulté : comment dialoguer lorsqu'on ne parle pas la même langue ? Au-delà de la mobilisation d'outils différents, c'est plus fondamentalement la coexistence de paradigmes d'intervention distincts qui est en jeu. Chaque secteur possède son vocabulaire, ses référents théoriques, ses cadres d'action et ses temporalités propres. Ces cadres d'interprétation produisent des lectures différentes de chaque situation. Ils ne sont pas incompatibles, mais ils ne sont pas toujours immédiatement traduisibles les uns dans les autres. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que certaines notions — comme celle de demande, celle de secret professionnel ou encore celle du travail avec la famille — soient interprétées différemment selon les champs. Ces singularités sont souvent mal reçues ou mal vécues. Luc Blondieau, psychologue, avance que "la difficulté ici semble résider au moins partiellement dans la méconnaissance par chaque secteur des motifs généraux qui poussent les intervenant-es des secteurs d'en face à réfléchir, problématiser et travailler les situations d'une certaine manière, différente de la leur" (BLONDIEAU, L. (2005), « Un adolescent, sa famille, des intervenants... un vrai défi », rapport publié par le Conseil d'Arrondissement de l'Aide à la Jeunesse de Namur et la Plate-Forme Namuroise de Concertation en Santé Mentale, p. 78.) À ces divergences s'ajoute ce que Benjamin Villeneuve, formateur en Éducation permanente des Professions Sanitaires et Sociales à Lausanne, décrit comme l'histoire collective du métier auquel on appartient, qui se dépose dans nos gestes et guide notre attention, de sorte qu'on aborde une situation avec nos habitudes incorporées, des dispositions durables et intériorisées orientant nos manières de percevoir, de sentir et d'agir. (VILLENEUVE, B. (février 2026). "Passage à l'acte : entendre la faille". *Santé Mentale. Le mensuel des équipes soignantes en psychiatrie*, n°304, p. 34.)

Ainsi, lorsque plusieurs secteurs se rencontrent autour d'une même situation, mais même quand il s'agit de services issus d'un même secteur, ce ne sont pas seulement des institutions qui dialoguent : ce sont aussi des cultures et des habitus professionnels. Ces visions de l'aide et du soin sont évidemment complémentaires, mais leur rencontre ne va pas de soi. La question devient alors la suivante : comment faire émerger un espace de dialogue où ces regards puissent se croiser et s'enrichir mutuellement ? Puisqu'il ne suffit pas de se parler pour se comprendre. Et il ne suffit pas de juxtaposer plusieurs discours pour en faire naître un nouveau.

Où les professionnel·les ont-ils l'occasion de se rencontrer et de construire ce discours dialogique ? Au niveau méso, se multiplient les espaces de rencontre intersectoriels de nature à soutenir la possibilité d'un travail collaboratif. C'est notamment dans cet esprit qu'ont été créés les Réseaux de Soins en Santé Mentale il y a dix ans déjà, incluant une fonction de liaison et de consultation intersectorielle. Les réseaux organisent des temps de réseautage, des groupes de travail intersectoriels, des concertations territoriales ou encore des immersions dans des institutions partenaires. Ces espaces relationnels contribuent à tendre des passerelles entre secteurs. Travailler ainsi sur les dynamiques entre professionnel·les autour des individus et des familles avant de travailler sur les individus et les familles eux-mêmes est indispensable à ce que chacun·e puisse trouver sa place et se la voir reconnaître utile. Certains dispositifs d'intervention intersectorielle ont d'ailleurs intégré le fait que les collaborations ne sont pas toutes et a priori en « bonne santé » juste parce qu'elles existent. C'est pourquoi certains dispositifs de prise en charge intersectorielle, actifs au niveau micro, ont prévu au sein même de leur architecture, un niveau méso : par-delà les concertations centrées sur des situations individuelles, ils font exister un lieu réflexif et de partage d'expertises, plus largement ouvert aux partenaires et où se discutent régulièrement des enjeux et des thématiques transversales.

Cependant, s'engager dans ces espaces transitionnels demande du temps. Or ce temps consacré à bâtir les fondations de l'intersectorialité n'est généralement pas financé comme tel. Au niveau macro, les logiques de financement restent largement sectorielles et cloisonnées, ce qui laisse peu de place au travail transversal. À défaut de moyens supplémentaires, une piste consisterait à les mutualiser — par exemple en créant une forme de « pot commun » destiné à soutenir structurellement le travail intersectoriel. À défaut, ce temps est dans la plupart des cas prélevé sur celui consacré aux missions ordinaires des services. Autrement dit, l'intersectorialité se fait souvent sur du temps qui n'existe pas. Dans un contexte où la plupart des institutions font déjà face à une surcharge de travail structurelle, l'investissement intersectoriel repose souvent sur la bonne volonté des équipes et l'espoir investi dans des bénéfices à long termes, mais rarement sur une organisation du travail qui lui fasse réellement de la place et lui permette de produire les effets escomptés. En fin de compte, les initiatives d'échange intersectoriels, en se multipliant, en viennent même à se faire concurrence mutuellement : les acteur·rices désireux de s'investir sont obligé·es de faire des choix. Un schéma récurrent apparaît : les services commencent par s'impliquer dans ces espaces de concertation en acceptant, au départ, de « prendre sur leur temps », convaincus que cet investissement pourrait produire des bienfaits à long terme. Mais, au fil des réunions, les urgences ou les « priorités » vitales du service reprennent rapidement le dessus. La participation devient irrégulière, pour eux comme pour leurs partenaires, et la dynamique collective peine à s'installer. Jusqu'au moment où, faute de moyens dédiés, les services n'ont d'autre choix que de se recentrer sur leurs missions dites « de base ». Des initiatives reconnues comme nécessaires peuvent ainsi s'essouffler progressivement.

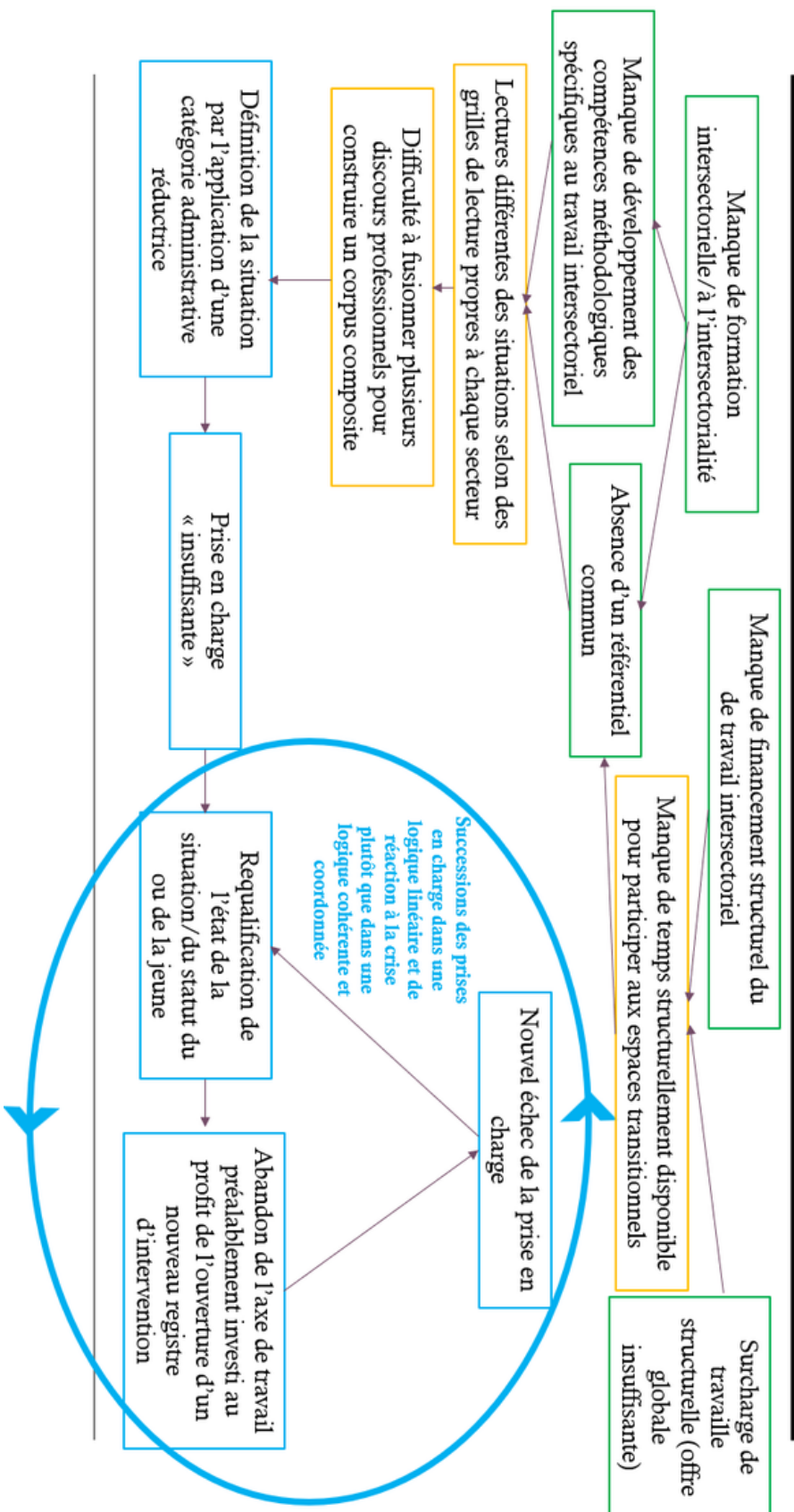
Ces espaces de dialogue se heurtent toutefois à une autre limite : ils réunissent des professionnel·les qui ne sont sans doute pas assez préparé·es au travail intersectoriel. Luc Blondieau, qui a beaucoup réfléchi cette question, disait :

Ainsi donc, tabler principalement sur la multiplication des contacts entre intervenants [...] cela pourrait bien s'avérer partiellement inefficace, voire contre-productif [...]. C'est une des raisons pour lesquelles nous [proposons] de ne pas s'en tenir à l'idée certes juste, mais non suffisante, d'apprendre « simplement » à se connaître mieux entre intervenants, mais, au-delà, d'accepter : de mettre au point un référent commun supplémentaire à nos ressources individuelles spécifiques permettant d'établir une cohésion trop souvent manquante entre nos efforts [...] ; de formaliser et d'installer une éthique de l'intervention où la recherche de la compréhension ne se concevrait plus seulement comme étant à mener envers les problèmes ou l'individu en souffrance, mais aussi entre des personnes notamment professionnelles [...] (MINOTTE, P. & DONNAY Jean-Yves. (IWSM) (2010), p. 39).

Au vu de ces recommandations, on peut se demander si les conditions de l'intersectorialité ne devraient pas être aménagées en amont, au niveau macro. Les cursus de formation pourraient sans doute mieux outiller les professionnel·les en accordant une place plus importante au développement des compétences nécessaires au travail intersectoriel. Les programmes de formation des futur·es professionnel·les pourraient favoriser davantage le décloisonnement des savoirs, contribuer à l'ancrage d'une culture transsectorielle, intégrer l'analyse de situations intersectorielles et permettre une meilleure familiarisation avec les pratiques d'autres champs professionnels — notamment à travers des stages ou des échanges de pratiques. Du côté de la formation continue, la question semble aujourd'hui mieux identifiée. On voit apparaître, par exemple, des initiatives comme le Certificat en Pratique Intersectorielle proposé par la Haute École Lucia de Brouckère. Il s'agit d'une évolution très encourageante, et l'on ne peut qu'espérer que les opportunités de formation continuée dans ce domaine se multiplient. Mais on peut aussi se demander si, à terme, les contenus développés dans ce type de formation ne gagneraient pas à constituer les fondements mêmes des formations initiales donnant accès aux professions du secteur psycho-médico-socio-judiciaire.



MACRO – MÉSO – MICRO



L'intersectorialité, ou le fil rouge

Les éléments que nous venons d'évoquer renvoient à ce que l'on pourrait appeler les conditions épistémologiques et éthiques nécessaires pour rendre possible la rencontre entre différents regards professionnels autour de situations complexes. Mais il faut encore s'interroger sur les conditions pragmatiques qui permettent à cette mise en dialogue de s'appliquer aux situations individuelles – au niveau micro – de manière à assurer le maintien d'un fil rouge et d'une cohérence globale des trajectoires des jeunes concernées.

Pour que ce partage de points de vue puisse bénéficier au ou à la jeune, il faudrait rendre possible, autour de chaque situation qui le nécessite, une concertation effective entre les différents services et secteurs concernés, afin de croiser leurs éclairages. Or ces espaces de concertation demandent du temps. Et, comme pour les rencontres intersectorielles au niveau méso, ce temps n'est généralement pas financé de manière structurelle. Pourtant, c'est précisément dans ces moments que peut ensuite se construire une stratégie de prise en charge concertée, individualisée et cohérente, plutôt que cette succession d'interventions fragmentées menées dans l'urgence. Un tel plan d'accompagnement intersectoriel pourrait alors, au-delà de la mise en commun des expertises, donner lieu à la mutualisation des ressources dans une forme de co-intervention coordonnée. Cela étant, pour pouvoir assurer cette fonction de fil rouge, un projet d'accompagnement intersectoriel gagne à rencontrer certaines conditions, pas forcément faciles à réunir.

Les initiatives qui fonctionnent de la sorte permettent d'en identifier quelques-unes :



Un engagement formalisé et durable, fondé sur la notion de responsabilité partagée

Un tel projet d'accompagnement intersectoriel supposerait d'abord un engagement formalisé et durable des différents acteur·rices dans la situation, fondé sur une responsabilité partagée à l'égard de celle-ci. Les situations complexes révèlent en effet les limites d'une culture « jusqu'au-boutiste » encore parfois présente dans les pratiques professionnelles : celle de l'idée qu'un service est censé s'en sortir tout seul. Même si cette logique est largement remise en question, elle reste souvent à l'œuvre de manière implicite. Elle produit alors un effet paradoxal : la responsabilité tend à circuler avec le ou la jeune dans le système. À chaque étape du parcours, c'est finalement le service qui l'accueille à ce moment précis qui se retrouve seul à en porter la responsabilité. Les effets en « cercle vicieux » de cette dynamique sont bien connus : c'est parce que cette responsabilité est lourde à porter isolément que le service présent dans la situation va chercher à « renvoyer la balle », histoire de s'en soulager. Et c'est parce qu'il sait que la responsabilité pèsera largement sur lui, que le service suivant se montrera réticent à accueillir le ou la jeune et cherchera à se protéger du risque encouru, à travers la possibilité d'invoquer la non-adéquation de son cadre institutionnel. Couplé à l'engorgement des services, dû au manque de places au niveau macro, ce mécanisme rend souvent très difficile la recherche d'une solution adéquate au moment des transitions. Des placements ou des retours en famille sont réalisés par défaut, avec le risque de reproduire la crise, d'aboutir à un nouvel échec, si ce n'est de renforcer les difficultés existantes. Les dispositifs de prise en charge intersectoriels qui parviennent à rompre ce cercle reposent souvent sur une forme de contrat entre intervenant·es : chacun·e s'engage à rester impliqué·e dans la durée et à demeurer une ressource pour la situation, aussi longtemps que nécessaire. Un tel cadre collectif joue une fonction contenante importante : pour sécuriser les jeunes, il sécurise les professionnel·les. Car pour se mobiliser dans des situations particulièrement difficiles, les intervenant·es ont d'abord besoin de savoir qu'ils et elles n'y vont pas seul·es.

Dans les faits, il faut toutefois reconnaître que certaines contraintes dépassent largement la bonne volonté des intervenant·es et peuvent fragiliser ces dynamiques de collaboration, même formalisées. Dans le contexte wallon, les pratiques de réseau intersectoriel restent difficiles à financer, d'autant plus qu'aucun niveau de pouvoir ne peut, à lui seul, mobiliser l'ensemble du système. À cela s'ajoutent des réalités structurelles déjà identifiées : le manque de places et la longueur des listes d'attente, qui demeurent bien réelles et qui rendent, dans les faits, compliqué de se rendre disponible pour assurer un relais précisément au moment où s'avère nécessaire à activer, et ce même pour des institutions, dans le fond, disposées à s'engager en ce sens.

L'anticipation de la crise

L'expérience de la gestion des « situations complexes » apporte un autre enseignement : assurer la continuité, cela signifie aussi prévoir la rupture. Comme le souligne en 2010 le rapport de l'IWSM, la tendance de certain·es jeunes à provoquer la rupture ne doit pas être perçue comme un épiphénomène, mais comme un élément central de leur problématique. Cela implique d'anticiper les crises et de prévoir, dès le départ, des issues possibles à ces moments charnières, de sorte que le dispositif se trouve capable de traverser les moments de crise en maintenant l'intérêt du ou de la jeune comme boussole des interventions.

La proactivité et la flexibilité

Précisément parce que la propension du ou de la jeune à convoquer la rupture se trouve au cœur de sa problématique, sa disposition à se trouver dans une posture qu'on pourrait qualifier de « demandeuse » et l'implication dans son propre projet échappent rarement à l'intermittence. Assurer une certaine continuité implique dès lors, côté professionnel, une mobilisation particulièrement proactive et intense dans les moments où le lien commence à se distendre, afin d'éviter qu'il ne se détricote. Il s'agit en d'autres mots de maintenir le fil rouge relationnel avec le ou la jeune. Ce fil rouge, qu'on peut qualifier de « subjectif », agit résolument en soutien du fil rouge théorique, relatif à la continuité et la cohérence des interventions : il désigne le sentiment du ou de la jeune de la persistance d'un lien entre lui ou elle et une personne ou une institution de référence ; identifiée parmi la multiplicité des acteur·rices impliqué·es, cette fonction (ou la personne qui l'incarne) peut d'ailleurs intervenir comme courroie de transmission entre le ou la jeune et son réseau, en même temps qu'elle a vocation à rester présente et à tenir le fil du lien même lorsque le ou la jeune fait mine de se détacher. Mais qui pour tenir ce fil rouge relationnel, qui assumerait à la fois une action psychosociale et un rôle de technicien du réseau ? Lorsqu'il est en mesure de le faire, on peut raisonnablement penser qu'en vertu du principe de continuité, justement, l'idéal est de miser sur une intervenant·e déjà investi·e dans la situation et avec le·laquel·le le ou la jeune estime avoir déjà établi un lien de confiance. Cela étant, dans les secteurs de l'aide et du soin, cette question n'est pas si simple. Ces jeunes brouillent souvent la frontière entre ce qui relève d'une demande et ce qui n'en relève plus. Or beaucoup d'interventions reposent institutionnellement sur l'adhésion du bénéficiaire. La proactivité parfois nécessaire auprès de jeunes qui peinent à formuler une demande explicite et testent régulièrement la solidité du lien peut donc placer les professionnel·les du champ psycho-social dans une position inconfortable sur le plan déontologique. Mais la difficulté se joue également sur le plan pratique : quel·les intervenant·es bénéficient au sein de leur service d'une marge de manœuvre telle qu'ils peuvent faire preuve de la flexibilité et de la disponibilité leur permettant tantôt d'intensifier de façon hyper-réactive leur investissement auprès du ou de la jeune dans les moments critiques et, tantôt de lâcher du lest parce que la relation est préservée ? Et quand la rupture provoquée par le ou la jeune s'exprime par son éloignement physique, quel·le intervenant·e se voit laisser dans son institution la latitude de prendre du temps pour soigner le lien de là où le ou la jeune se trouve, y compris par des temps partagés extra muros ? L'adaptabilité que nécessite cette fonction de garant du lien est une denrée rare. Certains dispositifs intersectoriels structurés ont envisagé ces éventualités et ont prévu, dans la charpente même du dispositif, des professionnel·les parmi les partenaires qui se rendent disponibles pour remplir cette fonction parce que leur casquette au sein du service auquel ils ou elles appartiennent le leur permet.

L'anticipation des transitions et le soin apporté aux passages de relais

De la même manière qu'il faut anticiper la crise, il apparaît essentiel d'anticiper les sorties et les transitions qu'elles vont impliquer, afin de pouvoir soigner les passages de relais d'un service ou d'un lieu à l'autre. Mais la fluidité de ces transitions, surtout quand elles sont régulières, dépend aussi d'éléments très concrets. La question des déplacements, par exemple, constitue souvent un point de blocage. Elle impose de débloquer des moyens, à la fois en termes de transport et de financement. Or lorsque les familles ne disposent pas de véhicule, ou ne peuvent assumer ces coûts, et en l'absence d'une enveloppe budgétaire destinée à mettre de l'huile dans les rouages de l'appareil intersectoriel, la question se pose : qui prend en charge ces déplacements, par exemple entre un lieu de vie relevant de l'aide à la jeunesse et un lieu de soins du secteur santé ? entre un lieu d'hébergement en semaine et le domicile rejoint le week-end ?

La distribution précise et explicite des rôles de chaque co-intervenant·es

Lorsque l'on insiste sur la nécessité pour les institutions amenées à collaborer de mieux se connaître, on pense souvent aux outils et aux moyens dont elles disposent. Mais, au moment de construire une prise en charge partagée, il est tout aussi important de clarifier le positionnement concret de chaque institution partenaire dans la situation. Il s'agit pour chaque service impliqué de se demander comment il accepte de s'investir : à quelles conditions, dans quelle temporalité, avec quelle intensité, et à travers quelles modalités d'intervention précises ? Cela peut recouvrir des contributions très variées : proposer un soutien thérapeutique en ambulatoire, proposer un time-out en cas de crise, accueillir pour une hospitalisation, assurer certains déplacements entre l'institution et le lieu de vie familial, héberger le ou la jeune en alternance, etc. Bien sûr, ces modalités peuvent être amenées à évoluer au fil de l'accompagnement, et il est nécessaire de réévaluer collectivement la situation à intervalles réguliers. Mais la robustesse d'un dispositif repose aussi sur une certaine prévisibilité. Clarifier le rôle de chacun·e – y compris celui des services qui pourraient intervenir ultérieurement ou s'inscrivent dans le plan d'accompagnement « au cas où » – permet de savoir sur quelles ressources on peut compter et contribue à renforcer la confiance des professionnel·les, mais aussi celle du ou de la jeune. À l'inverse, on constate que, dans de nombreuses situations, la méconnaissance des limites des uns et des autres et des attentes disons « irréalistes » fondées dans les services partenaires, inévitablement déçues, ont contribué à l'étiement de la confiance des services les uns envers les autres, renforçant encore un peu leur sentiment d'isolement respectif.

Un engagement qui dépasse le cas par cas

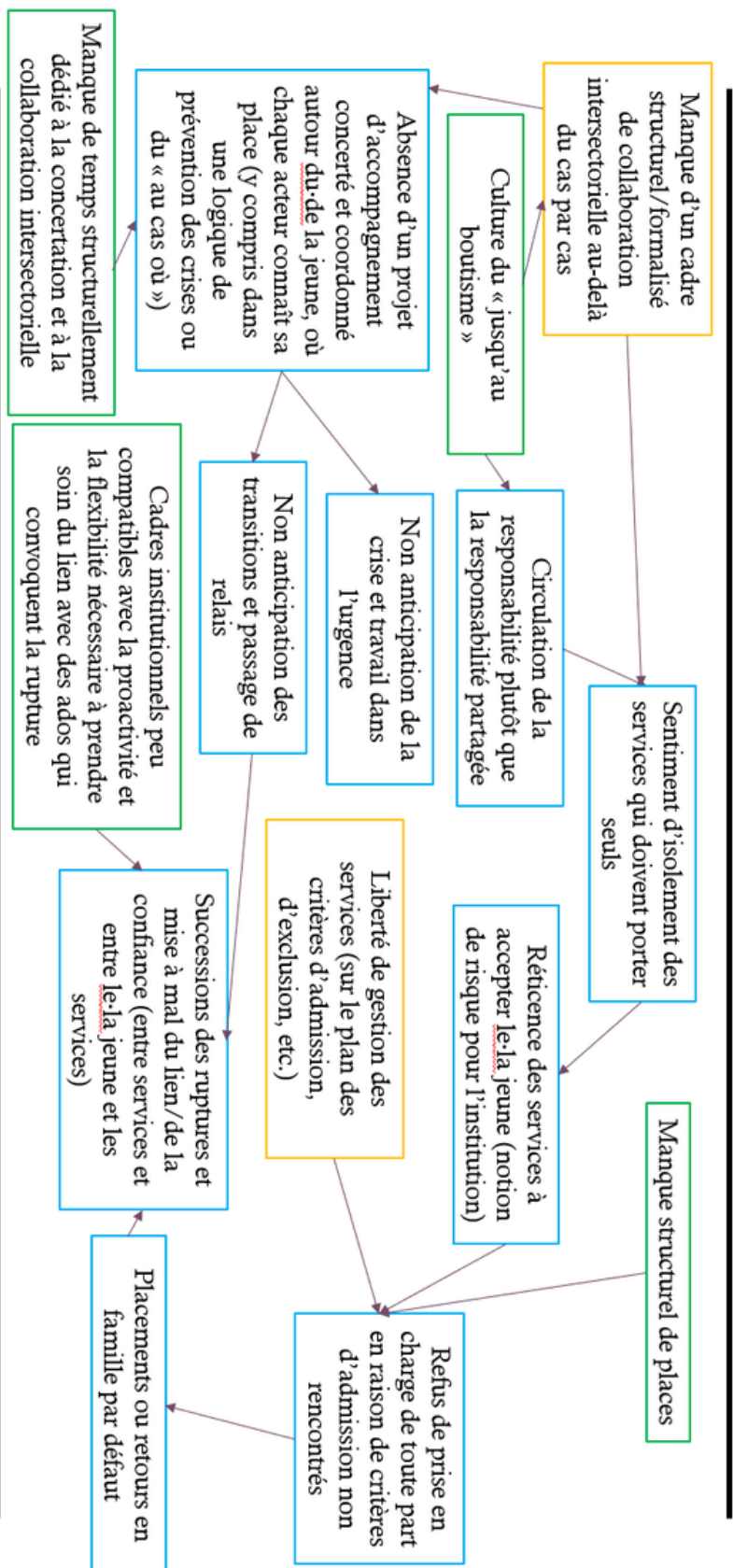
Le point précédent amène une question assez simple : quel intérêt, par exemple, un hôpital psychiatrique aurait-il à s'inscrire dans un dispositif en se disant disponible « au cas où » une urgence psychiatrique surviendrait, alors même que le ou la jeune concerné·e est réputé·e particulièrement difficile ? Cette question renvoie à l'importance de construire une véritable solidarité interinstitutionnelle. L'engagement dans un dispositif intersectoriel ne repose pas uniquement sur l'intérêt immédiat d'une situation particulière. Il repose aussi sur l'idée qu'en participant au dispositif, chacun pourra trouver des ressources et des partenaires lorsqu'il se retrouvera lui-même en difficulté. Autrement dit, la mobilisation tient aussi à une forme d'engagement réciproque basé sur l'idée d'une collectivisation des moyens. Cette logique peut parfois reposer sur une promesse informelle de « gagnant-gagnant ». Mais comme cette confiance n'est pas toujours simple à bâtir, certaines initiatives trouvent un ciment plus efficace dans la formalisation d'accords de collaboration. Cela étant, le bout de papier n'est pas miraculeux : s'interpose entre les partenaires la sempiternelle problématique du temps disponible, c'est-à-dire que leurs institutions respectives peuvent dégager pour investir ces "collectifs de praticiens". Sans compter sur le fait que l'engagement d'un service dans ce genre d'initiative intersectorielle se fait souvent en la personne d'un·e professionnel·le motivé·e, identifié·e comme personne de contact au sein du service, de sorte que le turn-over fréquent au sein des institutions est souvent dommageable aux liens de confiance patiemment tissés par-delà un contrat.

La coordination ou le pilotage de la trajectoire et la mémoire des interventions

Le turn-over des équipes n'est pas sans lien, en tout cas pour partie, avec une autre difficulté : celles de maintenir une mémoire des interventions autour des jeunes et, ce faisant, d'assurer la cohérence et la coordination de leurs trajectoires. La question de la coordination, censée permettre au fil rouge de traverser les différents champs, est particulièrement sensible, puisqu'elle se confronte dans l'espace transsectoriel à des enjeux de pouvoirs et de territoires. Dans ce contexte, la fonction de tiers-référent coordinateur ou coordinatrice du trajet d'aide et de soins apparaît comme une hypothèse de solution expérimentée par certains dispositifs intersectoriels. Elle aurait vocation à garantir la cohérence et la continuité des interventions tout au long du suivi en veillant à ce que les choix collectifs visent l'intérêt du bénéficiaire, mais aussi à jouer un rôle moteur dans la mobilisation des partenaires et facilitateur des synergies. Le problème est que cette fonction est particulièrement chronophage (et énergivore – il faut en quelque sorte faire tampon par rapport aux susceptibilités des uns et des autres), de sorte qu'elle exige un investissement important, alors qu'elle s'inscrit encore difficilement dans des cadres de financement pérennes. En dehors des dispositifs intersectoriels déjà structurés, lorsqu'elle est convoquée sur une situation, la fonction de case manager est a priori disponible pour jouer ce rôle. Cependant, les case manager sont souvent appelés de façon tardive sur une situation déjà en crise, où le réseau est épuisé et sous tension, la confiance entre intervenant-es abîmée. Or les case manager font eux-mêmes face à une charge de travail souvent trop importante et des moyens insuffisants pour un suivi intensif, nécessaires notamment lors d'expulsions d'institutions ou de situations de crise aiguë sur lesquelles ils sont parfois appelés en pompiers. L'intersectorialité, et sa coordination, ont tout intérêt à être pensée de façon précoce et préventive. En ce qui concerne la mémoire des interventions passées, le but n'est pas de notifier les informations factuelles relatives au sujet ou à ses proches. Il s'agit plutôt de documenter le parcours institutionnel du ou de la jeune et de garder une trace des logiques qui ont présidés à ses orientations. Il peut aussi être question, par exemple, de ne pas perdre la trace de professionnel·les qui ont fait sens à un moment de la trajectoire et qui pourraient être des ressources à remobiliser par la suite. Quoi qu'il en soit, cette dimension de "biographie institutionnelle" n'est pas sans enjeux. Les dossiers des jeunes les suivent et leur contenu a une influence importante sur la façon dont ils et elles sont perçus – et reçus (ou non) – par les services, mais aussi dont ils et elles finissent par se percevoir eux et elles-mêmes. Baliser la mise en mots des trajets d'aide et de soins pour qu'elle puisse donner autre chose qu'un "récit de casseroles" à traîner derrière soi devrait dans l'idéal permettre de produire des narratifs qui ouvrent des portes plus qu'ils n'en ferment.



MACRO – MÉSO - MICRO



Conclusion

Sans doute vouloir être exhaustif demanderait de prolonger cet exposé encore un moment, si tant est qu'il soit possible d'être exhaustif sur une question aussi... complexe. C'est pourquoi nous proposons d'en rester là.

Peut-être vous direz vous aussi qu'entamer un processus de mobilisation autour de l'intersectorialité en commençant par évoquer ce qui en freine la mise en œuvre n'est pas la façon la plus enthousiasmante d'entrer en matière. C'est vrai. Mais ce parti pris répond à plusieurs intentions.

- D'abord, il s'agit d'éviter de faire refaire un travail déjà largement documenté. Depuis de nombreuses années, la prise en charge des jeunes à la croisée des secteurs fait l'objet d'études, de groupes de travail et d'analyses. Les professionnel·les de terrain témoignent régulièrement des obstacles rencontrés et interpellent les institutions sur ce qui fait défaut. La littérature sur le sujet est aujourd'hui abondante. Rappeler brièvement ces constats vise donc surtout à faire gagner du temps : repartir de bases communes afin que l'énergie collective puisse être consacrée non pas à reformuler les problèmes, mais à réfléchir aux solutions.
- La seconde raison est que nommer les freins constitue souvent la première étape pour faire apparaître les leviers. Lorsqu'on parvient à décrire précisément où les choses se bloquent dans un système, on voit aussi se dessiner les marges de transformation possibles.
- Cartographier ces obstacles permet également de prendre la mesure du chemin parcouru. C'est dans cette perspective de continuité que s'inscrit notre propos. Il a consisté à rappeler certaines difficultés pour ainsi dire séculaires, tandis que les d'autres acteur·rices pourront mettre l'accent sur les avancées déjà engagées, notamment sur le plan administratif et politique.

Bien sûr, le meilleur des mondes n'existe pas, pas plus qu'il n'existe une seule manière de répondre à cette problématique. C'est donc sans visée dogmatique que nous avons tenté de synthétiser et d'organiser les éléments issus des rencontres et des lectures qui ont nourri cette réflexion. Chaque secteur — l'Aide à la Jeunesse, la Santé mentale et le Handicap — développe aujourd'hui une offre très diversifiée : dispositifs résidentiels, accueil de jour, accompagnement ambulatoire, travail en milieu de vie, cellule de crise, etc. Cette diversité existe aussi à l'intérieur de chaque secteur, où les services développent des approches et des projets spécifiques. Cette richesse constitue évidemment une ressource importante pour l'accompagnement des situations complexes. Mais elle a aussi un prix : le travail en réseau, et plus encore lorsqu'il est intersectoriel, devient nécessairement complexe. Une part d'incertitude et d'imprévisibilité subsiste toujours — et c'est sans doute une réalité avec laquelle il nous faut composer.

- Commencer par nommer ces freins est enfin une manière de rendre justice à la mobilisation des professionnel·les de terrain et de souligner leur agilité. Si travailler de façon intersectorielle allait de soi, ces professionnel·les ne se réuniraient pas dans des processus de travail comme ceux qui s'amorcent en ce 12 mars avec une journée intitulée : *"Une intersectorialité en action : agilité et continuité de l'accompagnement au service des jeunes"*. Ces acteurs et actrices des divers secteurs représentés ne consacraient pas du temps et de l'énergie à réfléchir ensemble à ces questions dans des agendas déjà très chargés. Leur investissement dit quelque chose d'important : malgré les contraintes du système, ils continuent à chercher des manières de travailler autrement. Ils et elles sont référent·e intersectoriel dans leur service, agent·e de liaison intersectorielle au sein d'un réseau, directeur·rice d'un Projet Éducatif Particulier, case manager, référent·e intersectorialité dans une administration, chargé·e de projets « situation complexe », coordinateur·rice d'un dispositif intersectoriel, responsable de projets transversaux, chargé·e de concertation, et tant d'autres. Leurs fonctions sont différentes, mais ils et elles ont en commun d'explorer des formes nouvelles de collaboration. Et ces initiatives ont souvent quelque chose de l'avant-garde : elles expérimentent des manières inédites de travailler ensemble, parfois dans des cadres encore fragiles, mais qui ouvrent des perspectives pour l'avenir. L'objectif est de resserrer les rangs et de continuer ensemble le travail engagé pour tenter d'envisager quels leviers peuvent encore être activés pour permettre à ces initiatives, pratiques, dispositifs intersectoriels de continuer à se développer, mais surtout de s'enraciner.