

A photograph of a person with long hair, seen from the side, looking out a window. The window has a white frame and a small potted plant on the sill. The scene is lit with warm, golden light, suggesting sunrise or sunset. The background outside the window is slightly blurred, showing trees and a bright sky.

Travail en action

Reliance

Marie-Anne Muyshondt,
Christophe Parthoens,
Laura De Angelis
et Julie Koch



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Ce livret est le fruit d'une recherche participative, c'est-à-dire, une « recherche réalisée par et avec les membres participants de l'action à tous les stades de la recherche, de sa conception à sa mise en débat dans l'espace public » (FWB–Éducation permanente, 2019)

Groupe de recherche

Coordination : M.-A. Muyshondt (C.D.G.A.I.) et Christophe Parthoens (A.M.O. Reliance)

Initiative et méthodologie générale : Marie-Anne Muyshondt (C.D.G.A.I.)

Analyse initiale : C. Parthoens (A.M.O. Reliance) et M.-A. Muyshondt (C.D.G.A.I.)

Echange réflexif avec des jeunes

Préparation et animation du résidentiel : Julie Koch, Laura De Angelis et C. Parthoens (A.M.O. Reliance)

Participant-e-s : Emeric (20 ans), Sirine (17 ans), Reda (16 ans), Elise (14 ans et demi)

Animation des séances réflexives : M.-A. Muyshondt (C.D.G.A.I.)

Transcription des enregistrements : Cécile Antoine

Analyse réflexive entre collègues de l'A.M.O. Reliance

Préparation et participation : L. De Angelis, J. Koch, travailleuses sociales ; C. Parthoens, directeur

Prise de notes exhaustives : Leila Lion (stagiaire)

Réalisation d'interviews complémentaires : L. De Angelis et J. Koch

Travailleur-euse-s interviewé-e-s : Tina Correia Potrica, coordinatrice ; Ophélie Flament, éducatrice ; François Remy, éducateur et Laetitia Van Campenhout, assistante sociale.

Réalisation du livret de recherche

Analyse des matériaux, recherche documentaire, échange avec l'équipe de l'A.M.O. Reliance et rédaction du livret : M.-A. Muyshondt (C.D.G.A.I.)

Relectures, conception graphique et mise en page du livret : C.D.G.A.I.

Couverture : [Unsplash.com/@Kate Williams](https://unsplash.com/@KateWilliams)

Reliance

*Une recherche participative menée par le
C.D.G.A.I. avec l'A.M.O. Reliance*

**Marie-Anne Muyshondt,
Christophe Parthoens,
Laura De Angelis
et Julie Koch**

Collection : *Travail en action* - C.D.G.A.I. 2024

Conception et coordination des publications : Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman,
Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-144-7

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen et de la citoyenne critique, actif·ve et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *L'Agir méthodologique* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant

de thèmes portés par des intervenants où affleurent souvent, en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur·e·s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *L'Agir Méthodologique*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur·e·s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Table des matières

Préambule	9
1. Introduction	11
2. Contribuer à (re)fonder le lien social ?	13
3. Problématique centrale : le risque d'épuisement professionnel	16
4. Piste de solution : décaler le regard	20
5. Contextualisation	22
6. Reliance, une association d'Action en Milieu Ouvert (A.M.O.)	30
7. Ancrage méthodologique	33
8. Déroulement	36
9. Un processus imprévisible	40
10. Vers une réflexion sur l'enfermement systémique et la recherche de solutions alternatives ?	42
11. Résultats	47
13. Bibliographie	84

Préambule

La vulnérabilité et la précarité sont partout, dans tous les domaines : accroissement des inégalités sociales et économiques, guerres, massacres, mais aussi pollution des mers et des océans, dérèglement climatique, pandémies, sécheresses, inondations, incendies de forêts, etc.

Au cœur de ce contexte anxiogène et délétère, pouvons-nous encore nous autoriser à rêver de beauté, d'épanouissement et à y faire aspirer les jeunes générations ?

1. Introduction

« Il y a une répétition des problèmes, comme si le système ne parvenait pas à se remettre en question. Chaque année, ce sont les mêmes difficultés qui reviennent dans les écoles. Et ce sont les élèves et les profs qui en souffrent. Ils n'en peuvent plus. »
(Christophe Parthoens, directeur-fondateur de l'A.M.O. Reliance)

Notre question de départ était immense, démesurée : « **Comment passer du découragement à la confiance ?** »

Dès lors, comment rendre cette question plus accessible ?

Comment la décliner pour permettre des discussions et des réflexions optimistes ?

Au sein du travail social et éducatif de l'Aide à la jeunesse, dans lequel la question de la confiance et de l'encouragement est fondamentale, le risque serait de nous en tenir vainement à répéter des paroles, des actes, des pensées, voire des erreurs, si nous ne nous attelions pas à un travail de discussion et de réflexivité en équipe au sujet de ce qui nous préoccupe. Cet apprentissage expérientiel, permanent, s'inscrit essentiellement dans un travail sur le « nous ». Ce fut, à la fois, la méthode et le moteur de la recherche participative dont il sera question dans ce livret.

Cette publication relate donc des questionnements inquiets et critiques que des travailleurs et travailleuses de Reliance, une association d'Action en Milieu Ouvert (A.M.O.) se sont partagé·e·s au sujet du sens et de la portée de leur travail. Leur optimisme volontaire, notamment, les a amené·e·s à inventer de nouvelles réponses méthodologiques et philosophiques à ces questions qui les taraudent. Leurs réflexions ont été nourries par les réponses de quatre jeunes interviewé·e·s à ce sujet, ainsi que par le regard « méta » de l'intervenante-chercheuse du C.D.G.A.I. qui les a accompagné·e·s dans leur démarche.

Cette recherche participative espère contribuer à débusquer les problématiques qui sous-tendent ces vastes questions. Il apparaît en effet que l'A.M.O. Reliance et son équipe – en tant que Service d'Aide à la Jeunesse travaillant sur la relation et la présence auprès d'enfants et de jeunes en difficulté – témoignent, plus largement, de problèmes de société actuels dont elle serait une sorte de caisse de résonance.

2. Contribuer à (re)fonder le lien social ?

L'A.M.O. Reliance a expérimenté de nouvelles formes d'activités au cours de cette recherche participative.

Hasard ou conséquence du fait de s'accorder l'autorisation de changer ses pratiques pour s'y sentir mieux ? Ces formes nouvelles, élaborées en privilégiant la variété des propositions faites aux jeunes, nous semblent en tous cas émerger comme autant d'antidotes : que ce soit en tant que dispositif accueillant la vulnérabilité (Garrau), favorisant l'encouragement (Midal), la résonance avec soi et le monde (Rosa), la rencontre (Pépin), en vue de (re)donner de l'élan, voire l'envie de vivre, de se relier aux autres, de (re)donner du sens à l'effort, à la concentration, à la solidarité, et de laisser place à l'imprévu (Lavis), elles se révèlent aux antipodes des programmes prescriptifs et gestionnaires ressortant du « culte de la performance » (Hamant).

« Comment l'A.M.O. se situe-t-elle aujourd'hui par rapport à l'évolution des jeunes et de la société ? Ce positionnement a-t-il changé depuis sa création en 2004 ? »

Ces questions de départ ont guidé notre recherche et l'écriture du texte polyphonique que nous proposons ici. Ainsi, après vingt ans d'existence et aujourd'hui taradée par ces problématiques existentielles, Reliance a mené en collaboration avec le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I) une démarche¹ réflexive et critique afin de tenter d'y répondre à leur échelle d'action.

Penser ensemble grâce au langage oral et écrit

En vue d'élaborer des solutions structurelles, sectorielles, plutôt que de se restreindre à des adaptations individuelles ou organisationnelles, il nous a semblé nécessaire et prioritaire de partici-

1 Entre janvier 2023 et novembre 2024.

per à l'écriture de textes ainsi que de préparer des séances de prises de parole favorisant les analyses et les discussions.

Notre principale intention était alors de chercher à comprendre cette sensation de pertes de souffle, d'énergie, de sens qui semblent mener à l'épuisement professionnel au sein de ce domaine d'action, si essentiel à notre État de droit. Comment ouvrir la boîte noire de cette problématique, relevant en grande partie de l'intime et du privé ? Comment en parler, notamment en équipe, et tenter d'y trouver des solutions ensemble ?

En d'autres termes, comment rendre la démarche publique et transformatrice ? Ce livret espère apporter des pistes de travail, des perspectives, des brèches dans les enfermements, un renforcement de l'optimisme et de la volonté d'améliorer des situations parfois terriblement difficiles pour les familles, les bébés, les enfants et les jeunes.

Décaler le décalage

La notion de décalage traverse les axes d'action et de réflexion de cette recherche participative.

La position de l'A.M.O. Reliance est critique à l'égard de la société et de ses structures sociales, notamment l'école. Elle se sent, dès lors, en porte-à-faux avec sa mission de socialisation au sein d'une société qu'elle souhaite contribuer à transformer. Comment « faire avec » ces colères, ces désarrois ; comment penser ce décalage ? « Combien de fois avons-nous eu mal au cœur pour des jeunes ou des familles en difficulté ? » « Combien de fois avons-nous été tristes et sans recul face au mal-être d'un membre de l'équipe ? » « Combien de fois, également, nous sommes-nous enthousiasmés pour une piste de solution, un projet, un budget, et finalement être déçus ? », témoigne C. Parthoens.

Comment également penser ce décalage vis-à-vis des jeunes de la « génération connectée » ? Comment faire pour «tenir le coup» alors que grandit le sentiment d'une distance entre leurs valeurs et les nôtres, entre nos visions respectives du monde ? Comment organiser la rencontre et le dialogue alors que nous nous sentons toujours plus déphasés par rapport à leur vécu, à

leurs expériences, à leurs modes de vie, à leurs préoccupations, notre jeunesse ayant été très différente de la leur ?

Qu'en est-il de la désobéissance sociale chez les jeunes d'aujourd'hui ? Quel est son potentiel de subversion par rapport aux dogmes dominants ? La jeunesse d'aujourd'hui est-elle aussi rebelle que les précédentes ? Est-elle toujours initiatrice de changements nécessaires ? Pouvons-nous compter sur elle pour se rebeller contre ce qui ne va pas et chercher des solutions d'avenir ?

3. Problématique centrale : le risque d'épuisement professionnel

La question de l'épuisement professionnel au sein de l'Aide à la jeunesse constitue une problématique complexe dont nous avons tenté de distinguer les dimensions. Nous en percevons trois :

- l'accélération sociale ;
- la prise de décisions en situation incertaine ;
- le développement du sentiment d'impuissance.

L'accélération sociale

Selon le sociologue et philosophe Hartmut Rosa, « l'accélération sociale » caractérise notre société : « tout devient toujours plus rapide. » Cette accélération prendrait trois dimensions : celle de « l'innovation technique » (production, transport, communication), du « changement social » et du « rythme de vie » (Rosa, 2013/2005). Il nous semble que les pratiques professionnelles des intervenants sociaux et intervenantes sociales doivent alors être repensées pour rester pertinentes vis-à-vis des problématiques d'un public confronté, toujours plus fréquemment, à de nouvelles situations, de nouveaux problèmes, de nouvelles conséquences potentiellement délétères, mais aussi à de nouvelles ressources et à de nouvelles aspirations. Penser demande cependant du temps et du calme.

Dans ce contexte général d'accélération, les conséquences locales et mondiales de la pandémie de Covid ont marqué un tournant dans le travail social. Par exemple, le directeur de Reliance ne supporte plus d'être « derrière son ordinateur », ce qui est pourtant la norme dans « notre système ». Il rapporte que « la charge administrative a, de plus, fortement augmenté au fil des ans. En ce qui concerne les relations et rapports avec l'administration, par exemple, tout se fait à présent par ordinateur, il n'y a plus de rencontres. Idem pour la comptabilité. » Les travailleuses

sociales et travailleurs sociaux ont dû adapter leurs modes d'action durant les confinements, questionner et réinventer leurs méthodes et pratiques pour tenter de rester en adéquation avec leur public, leurs nouvelles contraintes, leurs nouvelles souffrances. « Au fil du temps, l'A.M.O. s'éloigne de ce travail simple qu'elle effectuait il y a vingt ans. » Le système a changé : il est devenu tendanciellement déshumanisant. Déshumanisant lorsqu'il leur est demandé de procéder par vidéoconférences, et de sans cesse chercher des financements, en tant qu'A.S.B.L. d'Aide à la Jeunesse, via des formulaires informatisés, sans rencontre avec les interlocuteur·rice·s. Directeur d'une association, il s'interroge sur les modes de communication et d'interaction avec l'administration et l'autorité publiques, « comment rester ancrés dans des rapports authentiques, si les liens dans le système ne sont plus dans l'essentiel, dans la rencontre ? » Le télétravail des parents, qui par ailleurs courent tout le temps et voient de moins en moins leurs enfants, modifie aussi les rapports. Les activités en groupe sont devenues, quant à elles, quasi inexistantes. Lui et son équipe constatent que de nombreux jeunes semblent préférer rester chez eux, « devant leurs jeux vidéo, sur les réseaux sociaux, plutôt que de sortir rencontrer des amis. » Tout cela contribue à une perte de liens avec le milieu. Les difficultés relationnelles semblent donc s'intensifier au fil d'évolutions technologiques toujours plus rapides. Certaines institutions sont conscientes de ce problème et d'autres pas. Les politiques communales et sociales, de plus en plus investies par des logiques financières et de gestion des ressources humaines, restent souvent concentrées sur la comptabilité et l'application stricte des procédures. C. Parthoens ne peut s'y résoudre : « Ce n'est plus un travail humain ! » « L'assistant social de bonne volonté n'existe plus pour ces institutions » Le risque d'uniformisation des pratiques d'accompagnement est manifeste, alors que « ce n'est pas cela, le social ! ». Les jeunes sont tous différents, les travailleur·euse·s aussi, et il est crucial de respecter ces singularités.

La prise de décision en situation incertaine

Les intervenant·e·s concerné·e·s par l'éducation des bébés, des enfants, des adolescent·e·s et des jeunes adultes en difficulté

sont, de nombreuses fois par jour, confronté·e·s à des situations complexes requérant des prises de décision délicates. Pour le directeur de Reliance, « décider, choisir, c'est clarifier les objectifs à privilégier. » À cette difficulté du nombre s'ajoute l'incertitude inhérente au fait de devoir composer avec les aspects parfois contradictoires, néanmoins complémentaires, des valeurs éducatives convoquées par ces situations, comme « par exemple, l'autonomie, la liberté et la sécurité. », précise C. Parthoens. Jamais aucune « bonne » réponse ne s'impose aux intervenant·e·s avec la force rassurante de l'évidence. En outre, lorsqu'il s'agit de pédagogie, de travail social, d'aide à la jeunesse ou d'enseignement, les professionnel·le·s font face à des croyances, des principes, des assertions, des partis pris bien ancrés.

Si les effets de leurs interventions sont parfois immédiats, ceux-ci se produisent le plus souvent sur des périodes de temps impossibles à prévoir et restent fréquemment inaccessibles à l'observation. Comment d'ailleurs distinguer l'influence d'un élément psychosocial parmi la multitude d'autres facteurs ? Nous avons pourtant tous besoin de percevoir l'utilité de nos actions et de notre travail, de donner du sens à nos efforts !

Le développement du sentiment d'impuissance

Dans cette accélération des changements sociaux, de leur complexité, de leurs paradoxes et contradictions, de nombreux travailleurs et travailleuses social·e·s perdent le sens de leur travail, de leur quotidien et engagement professionnels, dans la recherche du mieux-être social des jeunes. « Nos efforts portent-ils encore des fruits ? », s'interroge C. Parthoens.

Sont-ils réellement impuissants face à la complexification croissante des situations ? Le pouvoir de trouver des solutions leur échapperait-il ? Est-il, à présent, hors de portée de leurs capacités d'action ? S'agirait-il de contribuer à la recherche de solutions structurelles plus générales, plutôt qu'individuelles ou associatives ?

Ce sentiment d'impuissance, l'équipe de Reliance n'est pas la seule à l'évoquer au sein de l'Aide à la jeunesse ; les témoignages recueillis dans ce cadre en sont autant de preuves (Cf. « L'Aide à la jeunesse, des professionnels en difficulté », p. 26).

4. Piste de solution : décaler le regard

Le danger du découragement est ainsi un sujet en réflexion dans tout le secteur de l'Aide à la jeunesse. Car le travail qui s'y réalise consiste justement, entre autres, à observer ce découragement parmi les plus jeunes, à le défier et à le combattre avec elles et eux, ainsi que leur famille. Pour les acteurs et actrices du secteur, prévenir et contrer leur propre lassitude redouble alors l'enjeu : sortir du sentiment d'impuissance comme condition nécessaire au fait de pouvoir continuer à le combattre, là où il gagne les esprits.

Quelles méthodes utiliser alors ?

Comment, en particulier, à l'échelle de Reliance et de son équipe, continuer à recevoir les récits de souffrance de ces jeunes – notamment vis-à-vis du système scolaire et de la famille – désespérément semblables les uns aux autres depuis vingt ans, comme si rien ne changeait ?

Peut-être en commençant par prendre du recul et en décalant le point de vue.

À l'endroit de Reliance, c'est en se distanciant des gestes du travail quotidien, en décalant les formes de questionnement et de discussion au sein de l'équipe, en sortant le directeur-fondateur de l'isolement lié à ses responsabilités et en lui permettant ainsi de relier ses perceptions et constats à celles des autres membres de son association, que les perspectives se sont ouvertes et diversifiées. De nouvelles représentations ont amené de nouvelles pistes et propositions d'activités.

« Aide » ?

Un décalage s'est d'abord opéré au niveau sémantique par le questionnement de la notion d'« aide ». En effet, cette notion dérange l'équipe de Reliance. Elle peut sous-entendre l'incapacité et le manque d'autonomie de celui ou celle qui la demande. Une dépendance, aussi. « Une assistance, comme si les personnes n'étaient pas "capables" », proteste le directeur de l'A.M.O. Et

qu'en serait-il alors si le service ne pouvait être pérennisé ? Cela ne peut fonctionner ainsi. Percevoir l'autre comme quelqu'un « qui ne sait pas faire », « pas payer », « pas apprendre », « pas participer complètement » est une appréciation erronée et dévalorisante pour cet autre. C. Parthoens précise que pour Reliance, « il est essentiel de renoncer à cette notion d'assistance et de la remplacer par celle de valorisation des individus avec des objectifs réalistes. » Ce changement de perspective vis-à-vis des notions d'« aide » et d'« assistance » allait symboliquement initier le mouvement général de ce travail de prise de recul.

5. Contextualisation

Dans nos sociétés occidentales, « la jeunesse » est l'objet d'une conception ambiguë. Elle serait considérée à la fois comme vulnérable, à protéger d'elle-même et dont il faudrait se protéger. Cette période de la vie est socialement représentée comme un moment de fragilité et de dépendance vis-à-vis des adultes, mais aussi comme une phase où les individus seraient plus résilients, résistants, voire rebelles, et même hostiles à l'ordre établi par les générations précédentes.

Insaisissable et essentiellement fantasmée, « la jeunesse » recouvre des réalités que la période de pandémie de la Covid aura remarquablement contribué à révéler : de leur résilience supposée, les études disent surtout que les jeunes connaissent aujourd'hui des problèmes accrus de santé mentale. C'est aujourd'hui leur souffrance et leur anxiété face à l'avenir qui préoccupent les adultes qui les accompagnent et tentent d'en prendre soin.

Cette anxiété est fondée. Le contexte sociétal est, en effet, caractérisé par l'augmentation des inégalités sociales, de la pauvreté, de la détérioration de la santé mentale, de la souffrance existentielle des jeunes, la précarité des familles, la vision politique sécuritaire, l'épuisement des professionnels, l'isolement, etc. Pour tenter de faire face à cette situation générale délétère, l'Aide à la jeunesse articule des finalités de travail social et des objectifs éducatifs. Le travail éducatif concerne, notamment, la transmission de savoirs, de normes, de valeurs et de modes de vie. Or, dans nos sociétés modernes, la normalisation n'est plus aussi évidente que dans les sociétés structurées par les traditions. Aujourd'hui, la socialisation ne consiste plus tant à s'identifier à des rôles, à être guidée par les valeurs associées à ces rôles, qu'à « se forger soi-même ». Désormais, comme le formule Dubet, notre construction identitaire est continue et se nourrit de relations et d'expériences, « la socialisation est un travail ». (Dubet, 2009).

Avec ses dimensions intergénérationnelles, multiculturelles, philosophiques et sociologiques, l'éducation est un sujet politique dont les finalités et les méthodes ne vont pas de soi. Des courants pédagogiques émergent et s'affrontent depuis toujours

sur le champ des valeurs. Celles qui dominent aujourd'hui proviennent des mythes fondateurs, légués par les Lumières et la Révolution française, ayant donné naissance à l'instruction obligatoire : l'émancipation et la méritocratie.

La pandémie de la Covid a bouleversé notre représentation du monde et de son développement. Il est cependant difficile de cerner l'étendue de la méprise et les conséquences de ce bouleversement. Quelles certitudes ont été ébranlées, fissurées ou détruites ? À quoi ne croyons-nous plus désormais ? En quoi avons-nous perdu confiance ? Depuis bien avant cette pandémie et ses multiples conséquences, l'accélération des changements, notamment le développement du numérique, bouleverse un ordre qui peine à se stabiliser et s'affirmer (Rosa, 2010). De nouveaux concepts ont été pensés pour évoquer cette transformation. Zygmunt Bauman développe, par exemple, ceux de « vie liquide » (2000) ou de « vie en miettes » (2010/2003).

Dans ce contexte d'incertitude, à quoi faut-il préparer les jeunes générations et comment faut-il les y préparer ? Vers quel avenir avançons-nous ?

La démographie a également fortement évolué. Si l'après-guerre a donné lieu au baby-boom, produisant du même coup la conception moderne de « la jeunesse », aujourd'hui, la société est vieillissante.

Enfin, à l'instar de l'augmentation des cas de *burnout*, tous secteurs professionnels confondus, les enfants et les jeunes sont touchés par le phénomène de l'épuisement, de la déscolarisation et de la phobie scolaire. Si l'on compare ces fatigues intenses, ces découragements, ces sentiments d'impuissance ou d'incompétence, ainsi que les formes d'agressivité exprimées envers les autres et envers soi, y aurait-il un rapport entre ces phénomènes que connaissent les jeunes et le mal-être au travail que vivent les adultes ? Leur contexte social est, en tout cas, commun. Et nous savons aujourd'hui que les facteurs sociétaux entrent en jeu dans le développement de ces problèmes inquiétants, dont certains aboutissent au suicide. Il nous semble important que des recherches soient menées à ce sujet, tant nous repérons de points communs entre les symptômes respectifs de ces deux phénomènes.

Le burnout, selon l'Étude du burnout dans la population belge (2019)

« Il n'existe pas de définition unique du *burnout* (Manzano-Garcia & Ayala-Calvos, 2013). On peut cependant évaluer le burnout comme un état (évalué à un instant donné) ou comme un processus s'étalant dans le temps. En tant qu'état, le burnout est traditionnellement caractérisé par trois dimensions (Maslach & Leiter, 2008). 1) L'épuisement, dimension de base du burnout, désigne le sentiment d'être surchargé et d'avoir perdu ses ressources physiques et émotionnelles ; 2) Le cynisme ou le détachement se rapporte aux réponses négatives, insensibles et exagérément détachées face au travail ; 3) Le manque d'accomplissement personnel mesure le sentiment d'incompétence dans l'exercice de sa profession. Cette dimension n'est pas toujours validée dans les recherches scientifiques.

Plus récemment, Schaufeli, De Witte et Desart (2019) ont défini quatre symptômes principaux du burnout : 1) Un épuisement physique et psychologique ; 2) Une distanciation mentale du travail caractérisée par un retrait mental/physique ; 3) Une perte de contrôle cognitif caractérisée par des problèmes de mémoire, d'attention, de concentration et de performance qui sont dus à une perturbation du fonctionnement cognitif ; 4) Une perte de contrôle émotionnel caractérisée par des réactions émotionnelles exacerbées et une faible tolérance. (...)

La définition proposée par le Conseil supérieur de la santé en Belgique (2017) met quant à elle l'accent sur le processus qui conduit au burnout : « *Un processus multifactoriel qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois) en situation de travail à un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigences du travail, demandes) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou à un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécue, qui provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique), une fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique ainsi qu'un sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses émotions (irritabilité, colère, pleurs...) et de ses cognitions (attention, mémoire, concentration) et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes. La personne se détache et devient cynique (distanciation mentale). Il s'agirait en fait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles la personne ne sait plus faire face. Progressivement, elle se désengage de son travail, diminue son investissement et met son entourage à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec qui elle travaille. Ce qui résulte en un sentiment d'inefficacité profession-*

nelle (diminution de l'accomplissement au travail, dévalorisation de soi, la personne ne se sent plus efficace dans son travail). Cet état d'esprit n'est par ailleurs souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment » (p. 11). »

(Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail (DiRACT), 2019, pp. 2-3)

L'Aide à la jeunesse, des professionnel·le·s en difficulté

Afin de décentrer le regard du cas particulier de Reliance et de l'élargir au contexte de l'Aide à la jeunesse, ce chapitre présente des éléments de synthèse du « Rapport d'évaluation du dispositif capacités réservées 2023, Analyse qualitative, Décembre 2023, Administration générale de l'Aide à la Jeunesse, FWB ».

Une association d'Action en Milieu Ouvert (A.M.O.) se trouve à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du système de l'Aide à la jeunesse. « Dans le système », puisqu'elle est subsidiée et encadrée par des décrets ; « hors de celui-ci », car elle détient une certaine marge de manœuvre et d'autonomie dont d'autres organisations et institutions éducatives et sociales ne disposent pas. Malgré ces distinctions importantes, il n'est pas étrange que les constats de l'équipe de Reliance rejoignent ceux des travailleurs et travailleuses interviewé·e·s pour évaluer le dispositif de « capacités réservées ». Leurs publics sont communs. « Par "capacité réservée", [l'administration de l'aide à la jeunesse] entend un nombre fixé de prises en charge de différents types mis à la disposition exclusive des autorités mandantes d'un même service d'aide à la jeunesse, de protection judiciaire ou d'un tribunal de la jeunesse. »²

Complexification et aggravation des situations

Lors des entretiens effectués en préalable à la rédaction de ce rapport, nombre de mandant·e·s et représentant·e·s de ser-

2 https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?id=detail_article1&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Baction%5D=show&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bcontroller%5D=Document&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bpublication%5D=1436&cHash=e32e4448e2ae17bf247157768a8498ff
/ Consulté le 07/11/2024

vices agréés ont constaté une complexification des situations des jeunes et de leurs familles. Les difficultés rencontrées se multiplient et deviennent plus graves. Les problématiques ne se limitent plus à un ou deux problèmes isolés, mais s'additionnent et engendrent une conjonction de difficultés éducatives, sociales, financières et psychologiques. **Ce constat est majoritairement partagé : année après année, les situations se détériorent, affectant la santé mentale, accroissant la pauvreté et le handicap.** La crise sanitaire de 2020-2021, avec ses confinements, a aggravé cette situation. Des intervenant·e·s signalent que les jeunes et les familles en difficulté sont «de plus en plus abîmés» psychologiquement. La santé mentale est souvent citée comme un facteur aggravant la complexité des situations.

Dégradation de la santé mentale

Les professionnels de l'Aide à la jeunesse constatent donc, ces dernières années, une détérioration de la santé mentale de leurs bénéficiaires, relevant des symptômes de dépression, un mal-être général et des troubles psychiatriques. Cette dégradation est corroborée par des études récentes montrant que les jeunes de 18 à 29 ans, ayant jusqu'alors une meilleure santé mentale que d'autres tranches d'âge en 2018, ont vu leur état se détériorer fortement suite à la crise sanitaire liée à la Covid, jusqu'à devenir la catégorie la plus touchée par les troubles dépressifs et anxieux. Cela soulève des questions sur l'impact de cette crise sur les jeunes de moins de 18 ans.

Précarisation, pauvreté et isolement

La précarisation et l'isolement géographique des familles suscitent des préoccupations chez les intervenant·e·s des services sociaux. De nouvelles difficultés émergent, rendant l'analyse des situations plus compliquée encore. Un rapport de l'enquête Bel-Health (octobre 2022-juin 2023) indique que certains groupes, telles que les personnes peu qualifiées, les familles monoparentales et celles en difficulté financière, souffrent davantage de problèmes de santé mentale. Cela concerne une part significative des familles suivies par l'Aide à la jeunesse. La pauvreté des familles, souvent soulignée par les intervenant·e·s, affecte concrètement les enfants, que ces effets soient liés à un logement inadapté ou à de la négligence, justifiant alors l'intervention de l'Aide à la jeunesse. L'inflation des prix des biens de consommation amplifie ces difficultés, affectant gravement des familles

déjà précarisées. Les intervenant·e·s et mandant·e·s perçoivent la pauvreté comme une série de problèmes interconnectés, où le manque matériel est un facteur déclencheur. Dans certains cas, tel celui des bébés vivant dans un logement sans chauffage, cet état de privation matérielle peut entraîner un placement. La pauvreté et la précarité sont des réalités qui influencent directement le travail des services d'Aide à la jeunesse, bien qu'elles échappent parfois à leur compétence spécialisée. Les mandant·e·s orientent les familles vers les C.P.A.S. et d'autres aides appropriées. L'isolement géographique, particulièrement dans les zones rurales, peut venir compliquer cette situation en privant des familles de l'accès à des services et en rendant difficile le maintien du lien entre parents et enfants en cas de placement. Certaines régions rurales souffrent également d'un manque de services de première ligne, aggravant la précarité des familles concernées.

Impacts de la crise sanitaire

L'impact de la Covid aurait amplifié des problèmes existants. Les confinements successifs auraient aggravé la situation de jeunes déjà vulnérables, en les isolant et rendant l'accompagnement familial encore plus compliqué.

Troubles de l'attachement

Il est à noter que des problématiques précédemment sous-estimées sont désormais mieux comprises par les professionnel·le·s de l'Aide à la jeunesse, grâce à une formation améliorée et à une parole libérée. Par exemple, la formation prend mieux en compte les troubles de l'attachement chez l'enfant et leurs conséquences.

Abus sexuels

En ce qui concerne la libération de la parole, certain·e·s intervenant·e·s soulignent que les abus sexuels sont désormais moins cachés qu'auparavant. Ces problématiques, bien que présentes depuis longtemps, peuvent désormais être abordées par les jeunes et reconnues par les professionnel·le·s. Cette reconnaissance complexifie le travail des acteur·rice·s de l'Aide à la jeunesse, car il est désormais impossible d'ignorer ces questions qui ont acquis une certaine visibilité.

Transidentité

De nouvelles questions émergent dans la vie des jeunes, notamment celles de la transidentité, qui désigne le fait de s'identifier à un genre différent de son sexe biologique, et d'entamer éventuellement un processus de transition médicale. La transidentité a des répercussions tant sur les jeunes concerné·e·s que sur l'accueil qui leur est réservé dans des structures telles que les services résidentiels. En l'absence de chambres individuelles, comment déterminer si des jeunes concerné·e·s doivent intégrer une chambre de filles ou de garçons ? De plus, que faire si l'établissement n'accueille qu'un seul sexe lorsque des jeunes concerné·e·s s'identifient au genre opposé ?

Conclusion : un manque criant de prise en charge et de personnel

Le constat est indéniable : tant les mandant·e·s que les services agréés signalent un manque flagrant de prise en charge et de personnel dans le secteur de l'Aide à la jeunesse. Ce déficit se manifeste par une insuffisance de places, tant dans les services spécialisés que dans d'autres secteurs, comme ceux de la santé mentale et de la pédopsychiatrie. De plus, le manque de personnel au sein des Services d'aide à la jeunesse (SAJ) et des Services de protection de la jeunesse (SPJ) a été fortement souligné, engendrant des conséquences notables sur le fonctionnement des services et sur leur capacité à répondre aux besoins des jeunes et de leur famille.

Face à des situations de plus en plus complexes et urgentes, tant du côté des services publics que des associations, les difficultés se cumulent. Cela impacte également l'utilisation des dispositifs de capacités réservées. Il est crucial de s'interroger sur les défis rencontrés par les travailleuses et travailleurs sociaux dans ces environnements aux ressources déjà limitées.

Quelles sont les perspectives ?

L'Aide à la jeunesse se trouve piégée dans un cercle vicieux : plus les situations sont complexes, plus elles nécessitent du temps pour être résolues, ce qui empêche l'accueil de nouveaux jeunes dont les problèmes risquent alors de s'aggraver et de devenir plus compliqués. Le fait que seules les situations

les plus graves sont prioritaires amplifie ce risque. Bien que les mandant·e·s tentent de gérer cette problématique en se basant sur la chronologie des demandes, l'engorgement du système fait que de nombreuses situations continuent de se détériorer, faute d'une assistance adéquate. Les services de première ligne (aide sociale générale, A.M.O., C.P.M.S., associations) jouent un rôle essentiel en apportant un soutien, notamment face à l'accroissement de la complexité des situations. L'aide spécialisée reste cependant insuffisamment financée pour accomplir ses missions.

La réorientation vers ces services de première ligne est un principe de base de l'aide spécialisée, permettant d'offrir une réponse diversifiée aux besoins des jeunes et de leur famille.

Toutefois, en raison des manques de moyens, les intervenant·e·s sont souvent contraint·e·s d'élaborer des solutions alternatives, qu'ils et elles appellent le "bricolage". Bien que cette pratique d'appoint soit devenue essentielle, elle reste généralement reconnue comme une réponse non optimale. Dans des cas extrêmes, ce «bricolage» peut être la seule solution pour protéger des jeunes en situation de grave danger. Par exemple, récemment, des enfants en bas âge, ont été hospitalisés en raison de l'absence de prises en charge appropriées due à la saturation des services d'hébergement de l'Aide à la jeunesse et d'autres secteurs, tels que les Services d'Accompagnement Psycho-Socio-Éducatif spécialisés pour la petite enfance (S.A.P.S.E.).

Les mandant·e·s sont ainsi parfois amené·e·s à devoir prendre des décisions non conventionnelles lorsque l'urgence de protéger des enfants vulnérables s'impose à eux et elles dans ce cadre aux moyens toujours plus restreints.

6. Reliance, une association d'Action en Milieu Ouvert (A.M.O.)

Au sein du vaste dispositif public de l'Aide à la jeunesse, une association d'Action en Milieu Ouvert (A.M.O.) intervient, en particulier, pour tout enfant âgé·e de 0 à 22 ans qui en formule la demande s'il ou elle a l'âge de le faire, et qui désire obtenir des informations, une aide ou un soutien. L'enfant ou adolescent·e ou jeune adulte a le droit de mettre fin à l'intervention à tout moment. Une A.M.O. reçoit également tout·e parent·e ou proche rencontrant des difficultés dans l'éducation ou la relation avec l'enfant, adolescent·e ou jeune adulte. Elle accueille, par ailleurs, tout enfant, adolescent·e ou jeune adulte en situation de danger. La confidentialité des dossiers est garantie : les informations confiées aux travailleurs et travailleuses du social relèvent du secret professionnel. Une A.M.O. a pour objectif d'apporter une aide sociale et éducative ainsi que de favoriser l'épanouissement des enfants et des jeunes dans leur milieu de vie. Ses deux axes principaux de travail sont la prévention éducative et la prévention sociale. L'aide apportée par une A.M.O. est gratuite ; c'est un service public subsidié et encadré par un décret, faisant l'objet d'une inspection et d'une évaluation annuelle. Les travailleuses et travailleurs sont des professionnel·le·s diplômé·e·s ou en cours d'études (stage) : assistant·e·s en psychologie, assistant·e·s sociaux·ales, éducateur·rice·s spécialisé·e·s, psychologues, criminologues et conseiller·ère·s de la jeunesse. Comme dans les autres Services de l'aide à la jeunesse, les intervenant·e·s sont là pour apaiser, écouter et soutenir. Ils et elles sont également présent·e·s pour favoriser l'autonomie, l'interdépendance, la prise de liberté, l'émancipation, ainsi que la capacité de réflexion, autant de dimensions nécessaires pour mener une vie humaine.

Il y a près de nonante A.M.O. en Communauté française, notamment à Bruxelles, Charleroi, Namur et Liège. Chaque A.M.O. développe ses propres projets. En 2023, l'A.M.O. Reliance compte onze « équivalents temps plein ». Cent cinquante suivis individuels d'enfants ont été réalisés au cours de l'année et cent

soixante jeunes ont été rencontrés et suivis de manière informelle, via le travail de rue et les activités de quartier. En près de vingt ans d'existence, cette structure a suivi environ mille sept cents jeunes lors de suivis individuels officiels. D'autres ont été rencontrés dans le cadre du travail de rue, pour lesquels il n'y a pas eu réellement de suivis de « personne à personne ».

Aujourd'hui, l'A.M.O. Reliance éprouve le besoin de faire un bilan.

Par distanciation philosophique avec les dogmes idéologiques dominants, les activités et soutiens proposés aux jeunes et à leurs parents par Reliance se situent en contraste avec la société de la performance, de la compétition et de la consommation. Mais les travailleurs et travailleuses du social, ne sont-ils et ne sont-elles pas également piégé·e·s par cette vision du monde, dominant depuis deux siècles ? Leur fatigue n'est-elle pas également à mettre au compte de ce « culte de la performance », de cet idéal sans limite, d'une aspiration impossible à combler, tel le tonneau des Danaïdes ?

Qu'est-ce que Reliance a accompli au cours de ces vingt années d'existence et de développement ? Sa perception de son travail social a-t-elle changé ? Quelle est l'évolution des enfants et des jeunes qu'elle a accompagnés ? « Par exemple, il y a vingt ans, il n'y avait pas de GSM. Aujourd'hui, les smartphones occupent une place importante dans leur vie. » (Laura De Angelis, Julie Koch et Christophe Parthoens, travailleurs sociaux de Reliance)

Comment faire pour que l'A.M.O. évolue et reste en adéquation avec les jeunes ? « Est-elle suffisamment en phase avec eux ? » Faut-il changer ? Comment peut-elle être encore plus proche des jeunes qu'elle ne l'est actuellement ? L'idée de proposer de nouvelles choses à son public l'interpelle, l'intéresse et la questionne donc. L'association constate en effet des changements dans sa pratique et elle souhaite en faire part dans un livret, afin de témoigner de ce que les membres de l'équipe retirent de leur travail social et de prendre le temps de questionner des jeunes au sujet de leurs avis sur ce qui leur est proposé.

« Toutes les A.M.O. ont le même mandat. Les missions et le public cible sont les mêmes. » « D'un point de vue plus général, nous voulions mettre en parallèle l'évolution d'un·e intervenant·e au sein d'une A.M.O. et le contexte social actuel. En effet, comment notre posture prend-elle place ? De plus, certaines personnes n'évoluent pas ou ne sortent pas de leur zone de confort. Or, comment accompagner les

jeunes si nous n'évoluons pas avec notre temps ? Comment créer un lien avec elles et eux si nous ne passons pas par leurs systèmes de communication ? À l'inverse, est-ce que les jeunes doivent aussi s'adapter aux intervenant·e·s de l'A.M.O. ? Comment montrer aux jeunes ce qui peut prendre sens dans leur vie, autrement que par le biais des technologies de communication actuelles, sans pour autant perdre de vue ces évolutions technologiques ? » (Laura De Angelis, Julie Koch et Christophe Parthoens, travailleurs sociaux de Reliance)

7. Ancrage méthodologique

Contrairement à l'analyse quantitative, l'analyse qualitative que nous avons réalisée offre la possibilité d'explorer et de comprendre des phénomènes de groupe, des faits ou des sujets complexes. Une recherche qualitative vise à élaborer des idées qui nous permettent de saisir les phénomènes sociaux en situation réelle (plutôt que dans des contextes expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les perspectives des participant·e·s. Il ne s'agissait pas de collecter une quantité considérable de données, mais plutôt de recueillir des informations fondamentales, tirant leur qualité de leur authenticité, de la profondeur du vécu, de l'expérience pensée et analysée « en cours de route » et « après coup ». Nous savons, par expérience, l'importance de la confrontation des connaissances et des questionnements, avec un tiers extérieur, dans cette démarche de prise de recul.

Ce processus de prise de recul et d'enquête inclut plusieurs étapes essentielles :

- La co-construction de la démarche, de la problématique et de la question centrale ;
- La négociation et la répartition des rôles et responsabilités, en tenant compte des intentions communes ainsi que des intentions spécifiques de chaque travailleur et travailleuse social·e, des jeunes et des partenaires ;
- La confrontation des savoirs et des interrogations à travers des dispositifs participatifs structurés ;
- La co-écriture ;
- La mutualisation, la médiation et la conceptualisation en s'appuyant sur des ressources théoriques ;
- La présentation des résultats de la recherche dans l'espace public afin de faciliter les échanges et encourager la participation aux changements sociétaux envisagés.

« L'idée de faire une recherche participative, c'est de chercher la faille, la fissure, la porte ou la fenêtre pour sortir du sentiment d'enfermement et d'impuissance, de répétition à l'infini dont tu m'as parlé. De voir, ensuite, qu'on peut transformer le cadre dans lequel on est enfermé, qu'il est surtout mental et relationnel, et que si on l'a construit, on peut le remettre en question, le déconstruire et le reconstruire

autrement, en tenant compte de ce qu'on a appris et compris de la version précédente. » (M.-A. Muysshondt, intervenante-chercheuse du C.D.G.A.I.) « Un cadre enfermant à ouvrir ? Ça me parle. Ça me fait penser à nos locaux. Je n'en peux plus de cette exigüité. On est les uns sur les autres, c'est devenu une espèce de prison. Peut-être qu'une piste, ce serait de déménager et d'aller louer des locaux à la campagne ? Avoir de l'espace, être dans la nature plutôt que de s'y déplacer de temps en temps. » (C. Parthoens, directeur-fondateur de l'A.M.O. Reliance, février 2023)

Une recherche participative : un dispositif d'intervention

Depuis l'émergence des dispositifs de recherche-action, diverses applications se sont développées, résonnant avec les principes fondamentaux de cette approche menée avec, par et pour les personnes concernées. Pour un·e psychosociologue, instaurer un dispositif dépasse la simple démarche technique ; c'est un acte véritable d'intervention, se positionnant en tiers, autant entre les acteurs sociaux (individus, groupes, organisations) qu'entre l'expérience vécue et le contexte social. Cette approche, fondée sur la réflexion et l'action, ouvre des pistes d'investigation et de transformation.

Le positionnement en tant que tiers implique d'adopter une distance réfléchie et de se placer « habilement » entre les acteurs sociaux. Le rôle de « facilitateur » se manifeste à travers l'écoute, l'observation et la facilitation des échanges. Une approche multidimensionnelle enrichit l'efficacité d'un dispositif, l'articulation de divers niveaux de réflexion et d'action permet, par exemple, d'intégrer la complexité des interactions humaines. Au cœur de cette démarche, le facilitateur agit comme un guide, créant des conditions propices pour que les participant·e·s s'expriment librement. Cette approche favorise l'émergence de dynamiques transformatrices, les interactions sociales jouant là un rôle fondamental puisque les relations nourrissent et enrichissent le processus, entraînant une co-construction des savoirs. Les résultats d'un dispositif d'intervention restent imprévisibles ; l'incertitude invite à adopter une flexibilité, adaptée aux réalités du moment. Une éthique réfléchie privilégie une approche non prescriptive, le respect et la compréhension des domaines d'intervention remplacent la volonté de contrôle. Les pratiques d'intervention s'en-

racinent dans une volonté de participation active, valorisant ainsi la voix des acteurs concernés lors du processus décisionnel. Le défi ultime réside dans la conjugaison de la compréhension des enjeux sociaux avec une action efficace, où *théoriser* et *pratiquer* se rejoignent.

L'intervenant-e psychosocial-e a pour rôle principal de faciliter l'émergence de sens au sein des interactions sociales, et non de transmettre des connaissances. Il ou elle agit comme un pont entre les différentes représentations, savoirs et théories des participant-e-s, créant ainsi un dispositif propice à des échanges constructifs et productifs. La nature de ces interactions est intrinsèquement imprévisible, et le résultat de l'intervention ne peut être entièrement anticipé, ce qui souligne l'importance de la coopération.

Dans notre démarche psychosociale, le changement obtenu est co-construit par les participant-e-s-mêmes, principalement en l'absence de l'intervenant-e. Elle s'inspire des idées de Kurt Lewin, mettant en avant une intention démocratique et participative dans les dispositifs psychosociologiques. De plus, cette posture favorise des valeurs de participation, d'émancipation, de justice sociale, et vise à déceler les mécanismes de domination présents dans les systèmes sociaux. « Pour De Visscher (2001), il s'agit là d'une posture de "non substitution", essentielle lors des actions de formation en groupe, que se doit d'adopter le formateur. (...) On peut, pour terminer, observer que cette manière de tisser les interactions, d'intervenir dans une posture démocratique avec une [visée] de changement émergent participe d'une double dynamique : comprendre et agir. Globalement, l'enjeu est de permettre aux protagonistes d'un système de dégager eux-mêmes du sens sur leurs actions et leurs relations. Selon les courants, l'intervenant peut être vu comme un révélateur, un catalyseur, un 'miroir'. » (Faulx, 2012) L'« éducation permanente » est un cadre philosophique qui soutient ces principes et visées, affirmant, notamment, que la liberté et l'engagement collectif sont préférables à la recherche de gains personnels isolés.

8. Déroulement

Historique de la relation de collaboration entre Reliance et le C.D.G.A.I.

En 2011, à l'initiative d'un membre de l'équipe, alors directeur de la Maison de Jeunes émanant de l'A.M.O. Reliance, Marie-Anne Muyshondt fait la présentation des livrets du C.D.G.A.I. à l'équipe de l'A.M.O. Reliance, à Visé. De cette rencontre naît une première collaboration, la démarche d'écriture réflexive intéressant, en effet, le directeur-fondateur de Reliance, Christophe Parthoens. En décembre 2012, le livret *La coordination sociale*, rédigé par C. Parthoens, est publié dans la collection *Mobilisations sociales* de l'Édition Groupe & Société du C.D.G.A.I.: « Dans ce livret, le directeur d'une asbl d'aide à la jeunesse propose une réflexion ouverte, nuancée, tirée de son expérience de terrain. Il partage quelques apprentissages acquis par les essaies-erreurs et surtout, un regard à la fois critique et optimiste. »³

En janvier 2023, un nouveau projet émerge. Il s'agirait de rédiger un deuxième livret sur les constats de C. Parthoens, ses analyses et réflexions (critiques constructives), portant sur ces dix années passées et sur ce qui lui donne un sentiment d'impuissance et d'usure professionnelle après vingt ans de direction de Reliance. L'intention est de partager ces éléments afin de susciter des réflexions au sein du secteur. En effet, C. Parthoens ne manque ni de courage, ni de motivation, ni d'expertise... Le problème n'est pas individuel, les partenaires en sont convaincus. En février 2023, il présente son projet d'écriture en collaboration avec le C.D.G.A.I. à l'équipe, lors de la réunion hebdomadaire. Au même moment, une travailleuse sociale, Laura De Angelis, présente son propre souhait d'écrire un livret sur l'A.M.O. En effet, lors de sa participation à la sous-commission des acteurs et actrices de l'insertion socioprofessionnelle de la Basse-Meuse, elle y a fait connaissance de David Teti, Coordinateur au Service Jeunesse de la Ville de Herstal, qui a écrit un livre, *Sur le sentier de la paix sociale*, relatant son expérience de dix ans en tant que

3 <https://www.cdgai.be/publications/la-coordination-sociale/>

travailleur social⁴. Cette intéressante présentation de son livre a donné envie à L. De Angelis d'écrire aussi sur la réalité de terrain de Reliance. Elle a donc demandé qui voulait se joindre à elle, dans l'équipe, pour l'écriture de ce livre. Le directeur et une autre travailleuse sociale, Julie Koch étaient partants. D'autres, trop pris par leur temps de travail et/ou projets dans le service que pour s'ajouter une charge de travail, souhaitaient plutôt y participer sous forme d'interviews, de témoignages de leur vécu, en y incluant la parole des jeunes. « Nous n'avons pas toujours l'occasion de travailler avec chaque membre de l'équipe, cette réflexion professionnelle écrite sur papier permettra à d'autres personnes de comprendre le prisme de chaque travailleur. » (L. De Angelis, J. Koch et C. Parthoens)

Dès lors, en mars 2023, la démarche de réflexion et d'écriture initialement prévue s'élargit à la participation de l'équipe et de son public. Elle est transformée en recherche participative.

Entre-temps, des changements interviennent dans la constitution de l'équipe, ses activités et ses lieux d'accueil. Trois espaces de travail se développent. Le lieu de travail à Visé, auquel s'ajoute une nouvelle antenne à Vivegnis, puis une maison d'hébergement pour des jeunes, vivant dans la rue, voit le jour à Visé.

En avril 2023, une problématique organisationnelle s'ajoute. Suite à l'élargissement de l'équipe, il devient essentiel de ne pas se disperser et de veiller à ce que chaque membre se sente appartenir à l'équipe de l'A.M.O. Reliance alors en pleine évolution.

Afin de récolter l'avis des jeunes et de les inviter à participer à la recherche, un résidentiel est organisé, durant les vacances de printemps, par L. De Angelis, J. Koch et C. Parthoens, en mai 2023. Une dizaine de jeunes s'inscrivent, mais suite à des désistements, il n'en reste que quatre et L. De Angelis est absente pour raison de santé. M.-A. Muyshondt les interviewe lors de deux matinées. Pour les travailleurs et travailleuses, c'était l'occasion de se (re)définir, se (re)positionner, se démarquer par rapport à un environnement sociétal et institutionnel en grande mutation. Pour les jeunes, c'était l'occasion de s'engager pour et dans un projet qui fait sens pour eux, d'apporter leur regard sur leur pratique afin de leur permettre de l'ajuster et de l'enrichir. Les entretiens effectués en groupe ont été retranscrits par une

4 Notamment, sur les thèmes de la jeunesse, des rapports intergénérationnels et interculturels, des discriminations, etc.

collaboratrice externe, Cécile Antoine, et font partie du matériel de recherche analysé.

En automne 2023, L. De Angelis, J. Koch et C. Parthoens se réunissent par quatre fois pour travailler sur leurs réponses aux questions qu'ils avaient ouvertes au sujet des spécificités de leur association ; leur besoin est, ensemble, de prendre du recul, de réfléchir et de témoigner des apports de leur démarche par un écrit, par une approche. Écrire ensemble leur est apparu comme un moyen d'y arriver. Les retranscriptions de leurs discussions constituent un troisième matériau de recherche analysé et utilisé, tel quel, dans ce livret. En effet, leurs propos ont fait l'objet de prises de notes méticuleuses par une stagiaire, Leila Lion, et par L. De Angelis.

À la suggestion de M.-A. Muyshondt, C. Parthoens a par ailleurs rédigé un journal de réflexions personnelles, qui constitue un quatrième matériau de recherche analysé et utilisé pour l'écriture de ce livret polyphonique.

En parallèle, l'autrice et intervenante du C.D.G.A.I. s'est documentée en vue de l'analyse du matériau de recherche récolté. Elle a dégagé plusieurs pistes d'analyse de problématiques qui traversent notre société, en particulier depuis le Covid et, en juin 2024, elle rencontre les membres de Reliance. Cette réunion permet de produire un cinquième matériau de recherche au sujet des questions qu'ils se posent alors, un an après le début de la recherche participative et les changements réalisés. En été et en automne 2024, elle poursuit l'analyse et rédige une version finale du livret, relue et commentée par C. Parthoens et l'équipe, avant d'être relue et mise en page par le C.D.G.A.I.

Facteurs déclencheurs de l'acquisition et de l'aménagement de nouveaux lieux d'accueil

Depuis sa création en 2003, Reliance est locataire d'un immeuble de la commune de Visé. Alors que le directeur de Reliance trouvait leurs bureaux trop exigus et s'y sentait personnellement enfermé, il a appris que leurs locaux ne seront plus disponibles à partir de 2025, pour cause de destruction. Trouver d'autres bureaux et déménager l'A.M.O. s'ajoute à la liste des problèmes

à résoudre alors qu'il est déjà épuisé en ce mois de janvier 2023. Il souhaite au plus tôt réduire l'incertitude et l'insécurité que cette situation de mise devant le fait accompli engendre, et trouver rapidement une solution. Un dialogue avec l'intervenante du C.D.G.A.I. recadre cette situation qui peut être considérée comme une aubaine. Puisque Reliance est obligée de déménager, pourquoi ne pas en profiter pour chercher des locaux très différents, convenant mieux aux changements de représentation du travail de leur association et de diriger la vision de son avenir vers un bâtiment plus ouvert sur la nature, comprenant de plus grandes pièces pour permettre des activités en groupe ?

« N'est-ce pas l'opportunité d'améliorer vos conditions de travail ? » (M-A Muyschondt) « C'est une bonne idée. Ça me fait penser qu'il y a quelques jours, le propriétaire des appartements⁵ où on a nos bureaux nous a prévenu que dans deux ans, tous les bâtiments actuels de la rue seraient également détruits. C'est de là que vient l'idée de penser à changer de locaux. » (C. Parthoens)

Cette transformation immobilière sera certainement un changement de culture professionnelle. Et si la recherche participative devenait une méthode expérimentée pour accompagner les réflexions nécessaires à cette métA.M.O.rphose au sein de l'équipe ?

C. Parthoens visite un grand bâtiment à louer à Vivegnis, dans la zone semi-rurale du territoire de Visé. L'édifice appartient au C.P.A.S., il est à rénover et se situe à côté d'un champ. « Il n'y a pas d'urgence, précise-t-il, on a deux ans devant nous, mais je souhaite me faire une idée sans attendre. J'ai besoin d'une démarche concrète. Je suis impatient d'y voir plus clair sinon ça risque de m'angoisser. Je ne peux pas travailler sereinement si je ne vois pas où on va concrètement. J'ai besoin de prendre les choses en main et de reprendre un peu le contrôle sur ce problème de locaux qui me tombe dessus. »

5 La Régionale Visétoise d'Habitations (RVH).

9. Un processus imprévisible

Cette recherche participative nous semble être le fruit d'événements concomitants auxquels s'ajoutent d'autres, imprévus et bien accueillis dans leur ajustement au contexte. Dans la surprise de ces événements et de leurs connivences ont surgi des possibilités nouvelles d'entrelacements, de croisements entre des besoins, des désirs, des aspirations, des contraintes professionnelles et personnelles, ainsi que des rébellions contre la souffrance et l'épuisement des travailleurs et travailleuses sociaux·ales et des jeunes. C. Parthoens ne peut s'y résigner, « la vie, ce n'est pas ça. »

La ligne de mire d'un déménagement, au départ forcé, a transformé la représentation de ce qui est possible. Elle a fait apparaître la potentialité, l'occasion d'élargir les activités habituelles, de compléter les suivis individuels par des dispositifs en groupe, faisant de la place au corps, à la présence, aux animaux, à la nature. En décalant le regard « hors des murs » et du cadre de travail social habituel en bureau, Reliance a bouleversé sa manière de travailler avec les enfants et les jeunes. Elle a accueilli l'idée de changer l'ordre du jour de ses réunions d'équipe pourtant bien rodées. Elle a accepté de s'ouvrir aux intuitions de ses différent·e·s membres et de laisser de la place au développement d'activités nouvelles, hors des sentiers battus, en développant une équipe, un ensemble, où chacun·e a sa place unique.

Transformation et stabilité

Nous insistons sur le fait que plusieurs transformations eurent lieu au sein de Reliance au cours des années 2023 et 2024.

Au niveau de la composition de l'équipe d'abord. Elle fut largement renouvelée, suite à quelques départs, mais aussi par des engagements permis par de nouveaux budgets obtenus auprès des pouvoirs publics.

Au niveau du développement parallèle de plusieurs lieux de travail, ensuite. Élément stable : les bureaux situés à Visé. Principalement prévus pour les suivis individuels, ceux-ci ont été poursuivis sans changement majeur.

Mais une autre antenne s'est développée à Vivegnis, près de Visé. Une phase de travaux de rénovation intensive a été nécessaire et a accaparé la direction de Reliance durant plusieurs mois. Ce nouveau lieu fut dédié aux activités récemment développées, principalement en groupe et en plein air.

Enfin, pour proposer des solutions concrètes aux conséquences de la paupérisation accrue dans le territoire de Visé, Reliance a acquis, en mai 2024, avec le soutien financier d'un mécène, une maison d'hébergement d'urgence à Visé pour accueillir des jeunes à la rue.

L'ensemble de ces changements nécessitait de porter une attention particulière à l'évolution des modalités de coordination, de communication et de construction d'un travail d'équipe en pleine mutation. « Il était important de ne pas se disperser et que chaque membre de l'équipe se sente appartenir à l'équipe de l'A.M.O. Reliance. Chaque travailleur ayant sa propre pratique professionnelle, Reliance voulait aboutir à une vision partagée de l'accompagnement des jeunes, et à un langage commun au niveau de ses valeurs. » (L. De Angelis, J. Koch et C. Parthoens)

Se parler et écrire ensemble au sujet de ce qui relie professionnellement les membres de l'équipe était un moteur puissant. Ce qui circulait et se partageait, c'était notamment l'envie de contribuer à faire évoluer les représentations et les pratiques de travail social, au sein de l'Aide à la jeunesse, pour mieux rencontrer les besoins des enfants et des jeunes en difficultés, et pour mieux entendre et comprendre les bouleversements produits au niveau des pratiques professionnelles et organisationnelles. La force de cette intention a donné l'envie aux travailleurs et travailleuses de l'association de dégager du temps et de l'énergie pour se réunir en vue de réaliser ce livret commun, lors des moments plus calmes après ou avant des périodes d'activité intense (travaux de rénovation, stage résidentiel, stages d'été, trek de montagne, vernissage des nouveaux locaux...).

10. Vers une réflexion sur l'enfermement systémique et la recherche de solutions alternatives ?

Au début de ce projet de réflexion et d'écriture, un entretien-clé a été mené, fin février 2023, entre les porteurs de la collaboration, l'intervenante-chercheuse du C.D.G.A.I. et le directeur-fondateur de Reliance. Il a permis de mettre en lumière ce qui leur apparaissait comme des défis à relever pour s'émanciper des risques d'un épuisement professionnel, dévastateur au sein du secteur du travail social et de celui de l'enseignement. Suite aux confinements et aux arrêts d'activités liés à la pandémie de Covid, l'apparition de ce syndrome leur semblait d'ailleurs s'être accrue, d'une manière générale, au sein de la société. Les *burnout* étaient devenus monnaie courante.

Partir d'une démarche réflexive critique initiée par Reliance et l'élargir à d'autres associations ont paru alors nécessaires, aux partenaires de la recherche, pour permettre une évolution positive. Comment mener ensemble leur quête de changement de pratiques afin de faire face aux évolutions des problématiques de leurs publics et du contexte sociétal général ? En particulier, au sein de Reliance, le constat d'un grand désir d'explorer des approches groupales, d'envie de s'émanciper des dogmes et des habitudes méthodologiques de l'aide sociale, jusqu'alors plutôt individualisées et en huis clos, a commencé à mobiliser la direction et les membres de l'équipe. Comment contribuer à des discussions horizontales (entre associations) et verticales (entre associations, pouvoirs publics et administrations) pour permettre au secteur d'évoluer ?

L'environnement institutionnel et les modalités d'interactions avec les administrations semblaient produire un enfermement des professionnels dans des routines pernicieuses. Telles les contraintes des procédures d'évaluation, souvent vécues comme déshumanisées et déshumanisantes.

Comment rendre leur place à des interactions humaines fructueuses et enrichissantes dans le cadre de la gestion de ces dossiers de soutien, d'encadrement et d'évaluation ?

Identification des systèmes d'enfermement

Les nouveaux systèmes de gestion des investissements publics dans les dispositifs sociaux contraignent à la production de résultats quantifiables, à l'instar du nouveau *management* au sein des entreprises capitalistes. Ce type de gestion transforme le travail social en un « jeu » dont les règles sont fluctuantes et imposées, sans concertation, ce qui contribue à générer l'épuisement des équipes, contraintes de s'adapter sans cesse à de nouvelles règles dont les vertus et le sens leur échappent et, ainsi, de créer un système de travail « hors sol » et aliénant, « un système qui rend fou » (de Gaulejac, Hanique, 2015). « On est écrasé entre la réalité des gens qui est en partie imprévisible et la réalité des subventions qui nous imposent leurs cadre et exigence de prévisibilité. »

Comment le cadre institutionnel peut-il devenir un système oppresseur pour les travailleurs sociaux ?

Nous avons distingué plusieurs types d'enfermement :

1. **L'enfermement physique** : Les bureaux et les ordinateurs peuvent être perçus comme des prisons.
2. **L'enfermement procédural** : Des normes imposées par l'administration publique limitent l'autonomie des intervenant·e·s de première ligne. Sont-elles « encadrantes » ou « aliénantes » ?
3. **L'enfermement idéologique** : Un décalage existe entre les représentations portées par chaque composante du secteur de l'Aide à la jeunesse à propos de l'intervention sociale, de ses moyens et de ses finalités. Au carrefour des conceptions propres aux pouvoirs politiques en charge, aux services d'administration et d'inspection, aux professionnel·le·s expert·e·s de l'intervention, aux personnes en besoin d'intervention, etc., les équipes intervenant sur le terrain peuvent se sentir en défaut d'une conception générale et commune des tenants et aboutissants de leurs actions, et, par-là, conscrites dans un segment du travail social réduit à une fonction palliative.

Où, quand et comment ces conflits de représentations et de besoins font-ils l'objet de rencontres entre acteurs du système (Crozier, Friedberg) en vue d'élaborer des pistes de solutions améliorant réellement les situations des populations précarisées et pauvres ? Notre système d'aide publique à la population est organisé dans le cadre de notre État de droit ; comment et quand les acteurs et actrices de ce système se réunissent-ils pour l'évaluer et l'améliorer au bénéfice du mieux-être de chacun·e ?

Des échecs salutaires ?

L'épuisement et la désillusion des directions et des travailleurs sociaux et travailleuses sociales pourraient signaler aussi le besoin de repenser les théories qui sous-tendent leurs pratiques. « Je joue le bon petit soldat depuis des années et maintenant, je n'en peux plus de faire ça. J'ai peut-être trop fait le jeu du système. Pendant ce temps, d'autres directeurs sont partis, d'autres sont restés et s'accommodent de leurs désillusions. Ils sont désabusés », témoigne Christophe Partoens. La prise de conscience des dimensions anthropologiques, des conceptions sous-jacentes de l'humain, permettrait de travailler à la redéfinition des interactions entre les professionnel·le·s, les enfants, les jeunes et les familles. L'évolution des contextes sociaux et des générations ne rend-elle pas nécessaire une remise en question des croyances et connaissances méthodologiques du secteur de l'Aide à la jeunesse ? Sont-elles devenues des dogmes ? « Avant, on pensait que l'écoute active, c'était ce qu'il fallait faire : "Écouter, c'est bien". Pourtant, j'observe que parfois, ça ne marche pas du tout, et que passer un moment avec le jeune dans la nature, par exemple, à promener un chien sans parler de ses problèmes, ça marche beaucoup mieux. Dans notre A.M.O., on se met en porte-à-faux par rapport à certaines pratiques considérées comme "ce qu'il faut faire". »

Créer de l'espace pour l'émergence d'alternatives

Selon l'approche systémique – le socle théorique commun des deux porteurs de la « recherche participative » – être acteur·rice de son propre changement passe par le développement d'une

conscience critique sur le « jeu » dans lequel nous évoluons. Les travailleurs sociaux et travailleuses sociales peuvent créer des espaces de dialogue et de réflexion collective pour mettre à jour ces « jeux » et envisager des alternatives. « Peut-être que les identités professionnelles se sont figées, peut-être que les institutions aussi et que cette "rigidification" empêche de trouver des solutions qui tiennent compte des éléments changeants et sur lesquels on n'a pas prise. Mais comment évoluer sans se perdre dans de mauvaises directions ? Comment s'assurer de ne pas prendre de décision regrettable ? Comment ne pas se tromper ? Se donne-t-on le droit de se tromper ? » La problématique du déménagement des locaux se présente comme une opportunité d'explorer de nouvelles pistes sans avoir « peur d'échouer ». La nécessité d'anticiper ce changement amène les membres de Reliance à orienter les pistes de recherche de ses nouvelles activités, en fonction des besoins et critères de qualité définis par la nouvelle équipe.

Répartition des rôles et du pouvoir

Vers quel fonctionnement diriger l'équipe et la recherche participative pour la résolution de cette situation problématique qui les concerne toutes et tous, et ce, pour des raisons diverses ? La question des changements à mettre en œuvre entraîne celle des modalités de prise de décision, de la répartition du pouvoir au sein de l'association. Le directeur aurait-il par exemple la légitimité, en tant que directeur et fondateur de l'A.M.O., de décider, après consultation des membres de l'équipe et/ou de l'Organe d'Administration ? Est-ce l'Organe d'Administration qui devrait valider une proposition de l'équipe ? Certaines décisions devraient-elles être prises par vote, et si oui, le vote de qui, comment, sur base de quelles informations ? Les critères de décision seraient-ils à coconstruits en incluant les divers avis des enfants et des jeunes concerné·e·s ? ...

Apport d'une perspective extérieure

Dans le cadre de ce travail de transformation, le rôle de représentante du C.D.G.A.I. a consisté à faciliter la mise en place et le développement du processus participatif d'examen critique et réflexif. Notamment par le biais d'entretiens qu'elle a organisés lors d'un séjour résidentiel et, durant lesquels, elle a veillé à structurer des échanges entre employé·e·s de Reliance et des jeunes ayant participé aux activités de l'A.M.O. Il s'agissait pour

chacun-e de partager leur vécu respectif. Par cette position de tiers en retrait, l'intention de l'intervenante-chercheuse a été de contribuer à ouvrir l'espace de réflexion et de parole alors souhaité, dans ce contexte, par l'équipe de Reliance .

L'équipe espère, pour le futur, que la démarche de recherche participative et de co-écriture les aidera à poursuivre leurs efforts pour se (re)définir, se (re)positionner, se démarquer par rapport à un environnement sociétal et institutionnel en grande mutation.

Pour les quatre jeunes (deux filles et deux garçons) qui ont participé, en endossant un rôle principal, ces moments d'entretien en groupe restreint, cette démarche a été l'occasion de s'engager dans un projet qui leur importe et les concerne au premier plan. Ces jeunes prenant, en effet, bien part à ce « système » qu'il s'agit de transformer, les entendre était indispensable. Et ainsi, en portant leurs regards sur les activités de l'A.M.O., ils et elles ont permis à Reliance de s'enrichir de leurs témoignages et de commencer à s'ajuster en fonction. Cette démarche d'écoute qui a été amorcée est maintenant à poursuivre et à approfondir.

11. Résultats

*« Parce que le partenariat réflexif se trouve au cœur de la demande, toutes les recherches présentées donnent à voir comment l'intelligence collective et l'engagement actif de petits groupes d'acteurs se mobilisent, dans l'échange et le dialogue, pour transformer la réalité »
(Bourassa et al., 2007, p. 1)*

Dans ce chapitre, Reliance s'exprime sur elle-même, au travers des propos de son directeur et de ceux des travailleuses sociales ayant écrit sur leurs pratiques : C. Parthoens, L. De Angelis, J. Koch, suite à quatre séances de travail à trois, assistées de Leila Lion, une stagiaire, pour la prise de notes. Plusieurs membres de l'équipe ont été interviewés par L. De Angelis et J. Koch. Il s'agit de Tina Correia Potrica, coordinatrice, Ophélie Flament, éducatrice, François Remy, éducateur et Laetitia Van Campenhout, assistante sociale.

1. Reliance : un « tout » formé de chacun et chacune de nous

« Notre service n'est pas l'addition des compétences et des savoirs qui le composent. Reliance est davantage que cela. Nous ne pouvons pas nous dire que notre service est composé de neuf travailleur·euse·s, d'argent et de bureaux. La complémentarité des compétences – mais surtout l'alchimie ou l'intelligence collective – permet de développer un service unique. »

« Nous nous mobilisons, et chacun·e des travailleurs et travailleuses insuffle son savoir-faire et nourrit la prise en charge de ces jeunes. L'énergie que chacun·e apporte dans l'équipe en fait la richesse, démultipliée par les interactions entre nous. C'est un peu comme dans un repas : si chacun·e a le nez dans son assiette, il n'y a pas de vie à table. Pourtant, tout est là : des personnes, une belle table, de la nourriture, des boissons. S'il y a des apartés, il s'agira de duos, d'une table divisée, mais pas d'une émulation collective. Si la discussion est commune, que chacun·e trouve et prend une place légitime aux yeux de toutes et tous, alors, c'est une fête. Nous cherchons à parvenir, chacun·e de nous, à nous mettre en lien entre nous tou·te·s,

pas seulement avec l'un·e ou l'autre, car cela fragiliserait notre travail. »

« Créer "un commun groupal" était le challenge de cette année 2023. »

« La réunion d'équipe hebdomadaire et le conseil pédagogique biennuel sont les moments où nous posons, durant lesquels nous prenons du recul. Ils nous permettent d'être entre nous, avec nos collègues, loin des tumultes du terrain. Ces moments doivent servir de lieu de ressourcement, de réflexion, d'expression des problématiques rencontrées. C'est aussi le moment de se revoir tous et toutes, de ressentir les liens et les forces qui nous unissent. Nous voulons que ce soit un lieu de confiance, de partage, d'écoute et de décision. Il s'agit pour nous d'aborder ce moment avec ouverture, avec l'envie de progresser, le désir d'échanger. La dynamique qui s'y installe est fonction des énergies en présence, la qualité des échanges est la résultante de la participation de chacun·e. La réunion d'équipe est le point de départ de sa dynamique. Il est attendu que chacun·e l'aborde avec une envie de partage, même si cela n'est pas toujours facile. Et il est important que chacun·e "joue le jeu", pas uniquement pour soi, mais dans l'intérêt du groupe. Si nous voulons aider des jeunes, nous devons pouvoir nous orchestrer et constituer une force commune. »

« Des moments de réflexion supplémentaire sont également à construire durant l'année. Il s'agit notamment des journées pédagogiques. Leur rôle consiste à parler de nos pratiques, à y réfléchir et à renforcer notre manière d'opérer nos actions. Comment va-t-on agir ? Quelles voies d'action allons-nous privilégier ? Pourquoi agissons-nous comme tel ? À nouveau, il s'agit pour chacun·e d'y évoquer ses travaux, les étapes, les besoins observés, les moyens nécessaires, le public visé, les partenaires éventuels. Ces étapes de réflexion permettent de clarifier ce que nous faisons, de communiquer entre nous au sujet de notre travail et, surtout, de mettre du sens sur chaque projet mené. Cela est nécessaire pour que chacun de nos projets fédère notre action commune. Pourquoi enverrais-je des jeunes à ton activité si je n'y vois pas le sens que tu y mets ? »

« Outre cette réflexion commune, notre volonté est au préalable de pouvoir croire en la structure qu'est Reliance, afin d'avoir une assise, une légitimité à parler en son nom. Nous voyons trop d'acteurs sociaux et d'actrices sociales ou politiques géné·e·s

de leur appartenance et «décauser» celle-ci. Parmi les travailleur·euse·s des communes, des écoles, certain·e·s n'osent plus dire ou faire quoi que ce soit car ils ou elles savent que cela risque d'être tué dans l'œuf par leur hiérarchie, qu'ils ou elles ne seront pas soutenu·e·s, que leurs avancées ne seront pas légitimées par leurs supérieur·e·s. Nous percevons un manque de complicité positive, de reconnaissance, de bienveillance, de valeurs. Alors nous pensons qu'une base de fonctionnement commune est nécessaire afin d'asseoir l'organisation des activités, afin qu'elles soient efficaces. Notre organisation générale doit être claire pour chacun·e et fonctionnelle. Nous voulons éviter les modifications à répétition et les adaptations individuelles qui la déstructurent. Nous trouvons essentiel de préciser les procédures et de les rendre intelligibles, donc de les clarifier. Horaires, congés, récupération d'heures supplémentaires, demandes de formations, besoins financiers, rôles respectifs de chaque travailleur et travailleuse, obligations administratives attendues, définition précise de chaque projet, publics cibles, partenariats, gestion des locaux et des clés, jeunes-relais, outils informatiques, matériels divers, véhicules, médiatisations, activités de vacances, jeunes en errance, décrochage scolaire, pauvreté, travail de rue, ateliers de confiance en soi (et autres), séjours avec les jeunes, accueil des stagiaires et des nouveaux et nouvelles travailleur·euse·s, hiérarchie, responsabilité, assurances, administration de la prévention... Si nous sommes au clair avec cet ensemble d'éléments faisant partie de notre travail, cela nous donne une base de fonctionnement et d'organisation sur laquelle nous pouvons développer notre créativité. La clarification de cette base nous donne une assise, un sérieux, de la stabilité qui nous permet d'oser. Sans cela, à quoi bon ? Dans tout système, une assise stable est nécessaire sinon il perd de sa qualité. Sur base de cette organisation commune, chacun·e travaille à sa manière et investit de sa personne. »

« Nous avons tous et toutes besoin de percevoir le sens de notre travail, car cela nourrit notre vie et notre envie. Sans cet élan, le travail est ressenti comme ennuyeux, répétitif... Dès lors, il est primordial, pour nous, de construire le sens de chaque action et de l'évoquer au sein de l'équipe, afin qu'ensemble, nous comprenions ce que le ou la collègue insuffle et va rechercher dans son projet particulier. Cette étape confère une âme au service, une conscience. Il ne s'agit pas uniquement d'une réflexion structurée, d'une pensée ou d'un esprit, mais de bien plus que

cela. Il s'agit d'expliquer aux autres membres de l'équipe "pourquoi je crois dans ce projet", en plus de détailler "comment je vais faire telle action". Ce travail de compréhension et d'empathie entre nous est primordial. Il permet d'aller dans le même sens et d'inspirer, auprès des partenaires, une ligne directrice claire. C'est ainsi que les autres membres peuvent collaborer avec nous, nous envoyer des jeunes, reconnaître l'intérêt des projets que nous développons. Nous évoquons, en équipe, les méthodes employées, les choix pédagogiques désirés, pour ensuite les présenter aux enfants, aux jeunes, aux partenaires, aux familles. Le point de départ du travail social est là : être au clair avec nos collègues sur ce que nous faisons, sur comment nous le faisons et insuffler ces choix auprès des jeunes, des familles et des partenaires. »

2. Un cadre directeur : favoriser la stabilité, la diversité et la créativité

« Nous avons besoin de gens qui développent des activités nouvelles, et d'autres davantage dans une sorte de routine. Il n'y a pas de hiérarchie de valeurs à mettre entre ces deux modes de fonctionnement. Par contre, il nous semble logique qu'il y ait une hiérarchie de postes. Cela permet de prendre du recul, d'avoir un regard "méta" sur ce qui est fait. Par exemple, pour qu'un·e animateur·rice de Maison de Jeunes (MJ) se sente en confiance, à l'accueil de la MJ, cette personne a besoin d'une structure "derrière elle" pour prendre du recul dans sa relation subjective. C'est pareil pour les thérapeutes qui ont besoin d'une supervision permanente. »

« Les différents niveaux institutionnels ont tous leur sens, permettant de poser différents regards sur le travail mené. Si un travailleur ou une travailleuse ne relaye pas ce qui est fait, régulièrement, à d'autres niveaux de pouvoir qui ont un point de vue différent, ils-elles concentrent le pouvoir et cela peut entraîner des dérives. »

« L'A.M.O. développe donc des projets divers en permettant à chaque personne qui collabore au projet global d'y inscrire ses compétences personnelles. Pour y parvenir, il est nécessaire de connaître les compétences et spécificités de chacun·e, de compléter les besoins des uns, des unes et des autres. La partici-

pation des bénévoles dans une A.S.B.L. impose cette manière de faire. Cela développe le potentiel, propre à chacun-e, de se comprendre et de communiquer sur notre manière de travailler. »

« La coopération et la compréhension entre l'administration et l'associatif est nécessaire. Cette compréhension passe par les personnes qui y travaillent. Si nous créons la rencontre entre les acteurs et actrices des deux mondes, cela leur permettra de communiquer sur leurs manières de faire respectives et de développer le secteur. »

« Développer une école de devoirs, c'est créer un type de structure qui existe déjà. On la développe en reprenant des éléments qui existent ailleurs. Ces modèles aident à la création d'un dispositif similaire, puis on insuffle du neuf dans celui-ci. C'est rassurant. Dans l'associatif, il y a parfois des "enthousiastes" qui créent, mais sans voir la succession des étapes, dans une euphorie parfois contre-productive. D'un autre côté, il y a parfois des "dépressifs" qui n'y croient plus. Or, on a besoin de s'investir, de pouvoir libérer cette énergie créatrice et de se sentir vibrer. C'est finalement comme une quête initiatique, on crée, on doit franchir des ruisseaux, gravir une montagne, réfléchir à la façon d'avancer en fonction des obstacles. Donc, on est alors moins dans la création, on se pose, on réfléchit aux étapes à anticiper. Les gens de terrain sont tout le temps dans l'action, il faut pourtant pouvoir se poser. »

3. Le corps, le lien au vivant, à la nature

« Dans le courant du 17^e siècle, Descartes, philosophe français, a conceptuellement séparé le corps et l'esprit. On dirait que la société actuelle se trouve dans cette même idée. Par exemple, le système éducatif ne donne pas de place au corps. En effet, il y a peu d'heures de cours de gymnastique à l'école. Dans le secteur du social, nous nous concentrons plus sur le corps que sur le cognitif. »

« À l'A.M.O. Reliance, nous essayons de mettre en place des activités qui s'intéressent au corps : à travers des balades, de la zoothérapie, de l'hippothérapie, de la réflexologie plantaire, de la méditation, de la dynamique de groupe, des ateliers "dé-

chargement", des ateliers de psychomotricité relationnelle, des jeux de rôle, des activités créatives, des ateliers manuels (menuiserie-réparation de vélo, etc.), des "séjours de rupture" via le dépassement de soi. Durant ces activités, les jeunes bougent. Cela correspond aux besoins des enfants et des adolescents de bouger. »

« Nous sommes dans une époque où les gens semblent dissociés de leur corps. Par exemple, c'est compliqué pour les jeunes de marcher sur des chemins accidentés, c'est comme s'ils ne savaient plus l'utiliser. Il y a beaucoup de choses qu'ils n'ont pas essayées, il y a un manque de stimulation corporelle. »

« L'A.M.O. Reliance agit sur le corps, elle ne reste pas bloquée dans le théorique. Lorsque les adolescent·e·s utilisent les consoles, les réseaux sociaux, leur corps est endormi. »

« Nous avons constaté que de prendre conscience du corps permettait aux jeunes de prendre la parole. En effet, certain·e·s jeunes ont des difficultés à s'exprimer. Il y a des jeunes dont l'expression se libère plus facilement lors d'un jeu de société, un jeu de rôles, en compagnie des animaux, dans la nature, etc. Et les tensions (comme celles liées à l'école, à la famille...) peuvent être évacuées avec des exercices corporels. »

« Mon atelier "déchargement" joue plus sur le psychologique que sur le physique. Deux choses sont travaillées : d'une part, le déchargement physique via l'évacuation des tensions. D'autre part (c'est ce qui est le plus travaillé et l'objectif le plus souvent atteint), le fait que l'adolescent·e puisse sortir de l'école, c'est lui permettre de discuter avec un adulte de façon individuelle. Il ou elle est ainsi valorisé·e. Le but du travailleur est de lui faire passer un bon moment en amenant le plus d'énergie positive possible. C'est un espace de transition entre le "ça ne va plus" et le "on va vers quelque chose de mieux". » « Au début de l'atelier "théâtre", les adolescent·e·s osent à peine se présenter. À la fin, ils et elles demandent pour passer en premier pour faire les exercices. Les participant·e·s reviennent également à l'atelier pour devenir "jeune relais" et "aide" en tant qu'animateur. Ça travaille la confiance en soi. La plupart des adolescent·e·s qui y vont avaient une perte de confiance en elles ou en eux car ça ne va pas à l'école, ils et elles ne s'y sentent pas bien. L'objectif est de leur redonner confiance en eux dans quelque chose dans lequel ces jeunes sont bons. » « L'animal est un bon médiateur pour travailler le corps. Par le toucher, les jeunes apprennent à

le respecter et à se respecter. Par exemple, en hippothérapie, il s'agit de prendre en compte les sensations de son propre corps et de celui du cheval. Le cheval permet de s'ancrer dans le moment présent, de se reconnecter au Soi. Être dessus et hors sol, sentir son mouvement, sa chaleur, trouver la bonne posture et s'adapter au cheval... c'est un échange très fort. Le cheval est réactif et peut-être en miroir. Si on est anxieux, il le renvoie. »

« Le chien est également en miroir, il faut faire attention à ses gestes face à lui, à ses mouvements. Il faut s'adapter au chien pour que ça se passe bien. Le chien ramène dans le moment présent également. Il amène de la légèreté et de la joie. Au départ, il y a de la gestuelle, un mouvement physique. La parole est secondaire. Et c'est de nouveau apprendre à respecter le corps de l'autre. »

« Le corps nous renvoie des choses sur la personne. Parfois on dirait que les jeunes semblent habitués à ce qu'on ne respecte pas leur corps. Ils et elles sont frappé·e·s, violé·e·s, se mutilent ou autre. Les exercices à travers le corps permettent de l'appréhender, d'imposer des limites à soi-même ou aux autres concernant celui-ci ainsi que d'apprendre à en prendre soin. »

« Par le corps, on travaille différentes compétences : le lâcher-prise, la confiance en soi, la fierté, etc. L'expérience corporelle permet de travailler l'estime de soi mais il faut passer par de l'expérientiel. Ce qui n'est pas toujours possible dans certaines familles ou avec certain·e·s jeunes. L'A.M.O. Reliance amène à cet expérientiel. »

« Un petit garçon âgé de 6 ans, qui se tenait sur le cheval, ne bougeait pas. Cela le calmait et l'effet durait des heures. Un autre garçon âgé de 19 ans, lorsqu'il était sur le cheval, se mettait enfin droit, il donnait l'impression d'être fier de lui. »

« Lors d'un "séjour de rupture" dans le Queyras, nous avons pu constater la fierté des jeunes lorsqu'ils et elles avaient monté des montagnes. »

« Lors d'un autre "séjour de rupture" dans les Ardennes, nous avons passé une journée à Durbuy. Les jeunes ont dû participer à une activité d'escalade assez poussée. Malgré leur peur et, pour certain·e·s, l'angoisse du vertige, ils et elles sont tou·te·s allé·e·s jusqu'au bout de l'activité. Il y a eu un vrai dépassement de soi. À la fin, les jeunes étaient fier·ère·s. Nous avons pu consta-

ter "un avant" et "un après" au niveau de leur posture corporelle. Il y avait une fierté du corps d'avoir accompli ça. »

« Dans les activités de massage, nous remarquons un lâcher-prise. Étant donné que cela dure une heure, les jeunes ne peuvent pas rester crispé·e·s tout le temps, ils et elles finissent alors par lâcher-prise et parfois même, s'endormir. Dans les activités avec les chevaux, les jeunes doivent prendre une position plus affirmée, sinon il ou elle risque de se faire écraser. A l'atelier "théâtre", les jeunes doivent oser jouer avec leur corps et devant d'autres. Les jeunes choisissent des scènes de vie quotidienne, pour rejouer des choses probablement déjà vécues et les exprimer autrement. »

« C'est la mission d'une A.M.O. de faire cela ! Ce genre d'outils permet de travailler avec les jeunes des problèmes de confiance en soi, d'estime de soi. Cela leur donne l'occasion d'exister dans un groupe. » « C'est intéressant car nous leur permettons de faire comme ils et elles ont envie de faire. Nous n'inculquons pas une technique ; il y a une forme de liberté. Nous travaillons en nous adaptant au public. »

« Chacun·e amène son individualité dans l'exercice. Les enfants aiment beaucoup et sont fier·ère·s de réaliser des activités comme aller promener le chien et le tenir en laisse, par exemple. Le fait d'avoir un certain contrôle sur l'animal les rend fier·ère·s car d'habitude, ce sont les adultes qui ont un contrôle sur elles et eux et qui décident à leur place. Contrairement à cela, avec le chien, ils sont investis de la mission de prendre soin de lui, ils ont cette responsabilité. »

« Utiliser le corps en individuel ou en collectif, ça vient compléter la parole. Par exemple, un exercice de dynamique de groupe s'intitule "Les salutations du monde". La consigne est de marcher dans une pièce, de s'arrêter en face de quelqu'un de différent à chaque fois et de lui dire bonjour en fonction de la coutume du pays qui leur a été attribué. Par exemple, un·e participant·e dira bonjour "à l'américaine", en faisant une accolade. C'est un échange corporel qui invite à toucher les autres de manière différente que dans sa culture, et à accepter leur façon de nous saluer. Les participant·e·s sont amené·e·s à toucher tous les autres, même ceux et celles qu'ils ou elles ne connaissent pas. C'est intrusif mais ça permet un dépassement de soi. Ensuite, il y a un moment d'échange pour exprimer comment ils et elles ont vécu cette manière d'avoir touché et d'avoir été touché·e·s. Cha-

cun·e explique son ressenti, sa perception, son bien-être, son mal être. Cet exercice permet de créer avec d'autres personnes une relation différente, de dévoiler une partie de son intériorité, une partie que nous ne livrons pas d'habitude. C'est une situation qui permet de travailler l'intériorité et l'expression de soi. »

« Nous avons formé ce que nous appelons les "jeunes relais". Ce sont des jeunes déjà familiarisés avec les exercices, ils sont très preneurs et porteurs de l'activité. C'est important dans une A.M.O. car ces jeunes permettent de faciliter les activités. Nous pouvons également nous reposer dessus, car ils et elles "sentent" l'activité, ce sont des jeunes qui vont entraîner les autres. C'est encourageant pour les travailleurs et travailleuses, cela crée une mixité dans le groupe. C'est différent des écoles où tout le monde est au même niveau et a le même rôle. Les "jeunes relais" ont un vrai changement de posture à travers l'activité. »

« L'A.M.O. Reliance permet aux enfants et adolescent·e·s de vivre différentes expériences qu'ils et elles ne vivent pas en dehors de ce cercle. C'est un espace d'expérience aussi bien pour les jeunes que pour les travailleur·euse·s. C'est un lieu d'expérimentation et de découverte, elle ne peut plus se passer du corps. On va vers un nouveau monde, on ne peut plus travailler comme avant. »

« Dans notre A.M.O., il y a une diversification des rôles et des activités au sein de l'équipe, tout le monde fait de tout, et "touche à tout", ce qui permet de mieux se connaître pour mieux accompagner les jeunes. »

4. L'intérêt des activités en groupe

« Les activités, comme les séjours de rupture ou des groupes de parole, permettent d'aider les jeunes plus réservés à entrer en contact avec les autres au moyen d'un cadre bienveillant. L'intérêt des activités en groupe, c'est notamment l'apprentissage par les pairs. Les jeunes partagent leurs expériences et les solutions par rapport à une thématique précise (les réseaux sociaux, le harcèlement, etc.). Dans le groupe, l'adulte est le garant que les échanges sont effectués avec respect. Quand les jeunes s'échangent des conseils, cela passe mieux que si les conseils viennent des adultes. En effet, cela leur permet de voir que d'autres jeunes peuvent traverser la même difficulté. »

« La dynamique est également totalement différente de celle qu'il y a dans l'accueil "en individuel", il y a plus d'énergie. Les différences de chacun·e deviennent une force dans le groupe. Il y a également beaucoup d'encouragement, beaucoup d'entraide pour oser se lancer dans quelque chose de nouveau. »

« Nous remarquons que les jeunes, souvent seul·e·s chez eux, peuvent être moins stressé·e·s, plus motivé·e·s à faire les choses en activité de groupe. De plus, des parents laissent faire peu de choses à leurs enfants, ces jeunes peuvent se sentir rabaisé·e·s. En séjour, ces enfants peuvent faire plus de choses si elles ou ils s'en sentent capables. Le groupe permet de valoriser la contribution de chacun·e, d'être valorisé pour sa participation. Par exemple : lors d'un séjour en tente, nous avons laissé la possibilité à certain·e·s jeunes de faire un feu, de cuisiner... »

« D'un autre côté, les activités en groupe permettent également de déceler des problèmes de comportement. Par exemple, certains, en individuel, semblent très calmes... mais en groupe, ces enfants sont totalement différent·e·s, plus agité·e·s ou mettent une mauvaise ambiance dans le groupe. »

« Les jeunes se retrouvent à faire du collectif via les réseaux sociaux, mais ce n'est pas le même collectif que celui que nous proposons. Les réseaux sociaux ont été créés pour se rapprocher de celles et ceux qui sont loin. Mais aujourd'hui, nous ne sommes plus du tout dans cet objectif de rapprochement, certain·e·s ne semblent plus vivre dans la réalité. »

« Les activités proposées par l'A.M.O. permettent également de découvrir de nouvelles choses. Les adolescent·e·s vont, par exemple, s'inscrire à des ateliers auxquelles participent des ami·e·s. Ces jeunes vont alors finalement découvrir quelque chose qu'ils et elles n'auraient probablement jamais fait. »

« Les "séjours de rupture" sont essentiels pour connaître et comprendre l'adolescent·e. Cette connaissance est une aide précieuse que nous pouvons apporter aux parents pour partager nos réflexions mutuelles au sujet des difficultés et des ressources de leur enfant. »

« Six jeunes avec deux intervenant·e·s, c'est un groupe idéal. Cela permet à chaque jeune de pouvoir parler avec les intervenant·e·s, en ayant un moment qualitatif. Lorsqu'ils-elles sont en plus grand nombre, des clans se forment. À six, il n'y a pas de sous-groupes, tout le monde parle avec tout le monde. Lorsque

certain·e·s ont besoin d'un moment d'intimité, les autres le respectent. Ils et elles peuvent, ainsi, apprendre la tolérance et l'inclusion. Cela permet également aux enfants ayant des familles éclatées de retrouver le sentiment d'appartenance à un groupe, de retrouver un cocon. »

5. Le travail de rue

« L'A.M.O. a investi plus ou moins vingt quartiers de la Basse-Meuse depuis sa création, en 2004. Elle continue le travail de rue avec un mobil-home depuis 2019. Il y a vingt ans, les quartiers les plus problématiques étaient, par exemple, comme celui de Cheratte, où la population est majoritairement turque. À l'époque, c'était, en effet, un souci d'immigration mal gérée. L'immigration avait conduit à une forme de déracinement, les jeunes ne s'y retrouvaient pas entre les deux cultures. Aujourd'hui, nous sommes déjà sûrement à la cinquième génération, ces problèmes ne sont donc plus autant présents dans ces quartiers. Nous nous sommes tourné·e·s vers des quartiers plus pauvres, vers les cités sociales. Nous sommes tracassé·e·s par les jeunes dont les parents ne sont pas insérés socialement, culturellement, professionnellement. Dans certaines de ces familles, il y a une répétition intergénérationnelle qui empire les problèmes. Les jeunes y sont moins stimulé·e·s ; il y a un manque de sens, un mal-être familial. Ce sont des familles qui n'ont plus de normes, les jeunes se lèvent à n'importe quelle heure, ne vont plus à l'école, etc. Avant, les problèmes, que nous abordions au sein de l'A.M.O., concernaient les différences culturelles qui mettaient les adolescent·e·s mal à l'aise dans la société. Aujourd'hui, nous accueillons plutôt des jeunes qui n'ont pas d'ambition, chez qui il y a une forme de fatalisme. Leurs parents ne les guident pas du tout. Il y a tout de même des points communs entre ces publics : ne pas se sentir inclus, de ne pas trouver le sens de la vie, avoir des familles déracinées, des parents qui ont des difficultés à s'insérer dans la société. »

« Le travail de rue a pour vocation de nous rendre accessibles aux jeunes. Nous passons par un travail de quartier pour proposer une aide individuelle et des projets collectifs. Cela permet également à l'A.M.O. de se sortir de ses bureaux et de rencontrer les enfants et adolescent·e·s, là où ils et elles sont, sans

conditions. Nous nous mettons à leur disposition dans la rue ; il n'y a pas de durée et de régularité obligatoire. »

« Nous faisons également du travail de rue dans des quartiers où le public n'est pas en situation de pauvreté mais où il y a beaucoup d'enfants avec des troubles du comportement, des troubles de l'attention (T.D.A.H.–Trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité), etc. Les parents peuvent alors se tourner vers nous pour savoir s'il faudrait consulter, car ils n'ont pas forcément de réponse des enseignant·e·s pour cela. En observant les enfants et adolescent·e·s dans leurs relations en groupe, nous en avons une perception complémentaire à celle de l'enseignant·e. Les petits groupes nous permettent d'être plus proches des jeunes ; c'est un autre aspect qui différencie le métier du travailleur ou travailleuse de rue de celui de l'enseignant·e. »

« Il y a des étapes dans le travail de rue. Premièrement, nous avons la phase de diagnostic durant laquelle nous observons et écoutons. Ensuite, vient l'étape de mise en lien du travailleur social avec les jeunes, mais également avec les parents. Pour finir, il y a l'étape de projet ou de suivi, de relation individualisée et de projets collectifs. »

« Chaque travailleur et travailleuse colore le travail de rue en fonction de ses compétences personnelles, de la population rencontrée et des partenariats présents sur le terrain. Il faut être volontaire et avoir du plaisir à le faire pour que ce soit intéressant, sinon les jeunes le ressentent tout de suite. Le travail est totalement différent, c'est lié à la motivation, au fait de se sentir à l'aise, d'oser. C'est une question d'émancipation des intervenant·e·s du social. Si l'intervenant·e ressent de l'insécurité personnelle, liée à la peur de l'inconnu ou au fait de ne pas croire en soi, cela ne peut pas fonctionner. »

« Nous n'avons jamais vécu d'agression ou d'insécurité en allant faire du travail de rue. À une époque de l'A.M.O., les intervenant·e·s n'allant pas dans les quartiers avaient cette angoisse-là, liée à leur posture. Nous venons en souriant, en étant sympa et pas en ayant une attitude de policier·ère. Il ne faut pas forcer les choses, travailler avec ce qui vient, avec son propre rythme et celui des jeunes. La posture à adopter est celle d'une personne qui ne veut pas prendre le pouvoir, mais qui vient avec une certaine humilité. Cela rejoint un peu le comportement d'un·e bon·ne enseignant·e selon nous. Avec de l'humilité, nous allons pouvoir

faire émerger quelque chose chez l'enfant, alors que si c'est une question de prise de pouvoir, cela ne fonctionnera pas. »

« Dans le social, on nous a dit qu'il fallait "arrêter l'assistanat", que les bénéficiaires devaient faire la démarche de venir ; nous avons alors perdu le lien avec tous les quartiers. Par exemple, il n'y a plus de permanence du C.P.A.S. dans les quartiers ni d'intervenant·e social·e de rue. C'est assez affligeant, on s'étonne que les gens n'aillent pas bien mais personne ne va les rencontrer. Le but du travail social est de proposer une écoute, de chercher à créer une relation et de proposer un accompagnement. Cela doit se faire en partie sur le terrain mais l'informatisation généralisée a transformé les travailleuses et travailleurs du social en secrétaire. Ils·elles restent dans leurs bureaux et c'est aux personnes en difficulté de faire la démarche de venir. Cela devait améliorer notre travail mais ça l'a dénaturé. Ce constat rappelle justement la raison d'être du travail de rue à l'A.M.O. »

« Le travail de rue permet d'observer l'environnement des jeunes, ce qui est primordial, d'autant plus si on veut créer des partenariats avec les personnes en contact avec eux (par exemple les écoles, les commerçants...). Si nous n'allons pas dans les quartiers, nous passons à côté de tous ces partenariats et c'est alors impossible de travailler correctement. »

« La relation avec les parents est également primordiale. C'est quelque chose que nous pouvons mettre en place grâce au travail de rue, cela se fait au fur et à mesure. »

« Le travail de rue donne lieu à des projets et des suivis individuels. Notre rôle est d'écouter les jeunes, les familles, ou alors, de les accompagner vers quelqu'un de plus spécialisé, parfois pour un trouble plus lourd non diagnostiqué jusque-là. Nous faisons notamment face à des problèmes d'insertion, de violence, de carence affective, de précarité, d'ouverture culturelle, d'hygiène, médicaux, de handicap non pris en charge... Toute la difficulté est d'arriver à passer le relais. L'intervenant·e fait le grand écart entre la famille, le quartier et la personne relais qui n'est pas dans le quartier et qui n'ira pas dans le quartier. »

« Le *mobil-home* permet de se rendre visible. C'est un local mobile chauffé en hiver, un espace de jeux et de discussion. Il est utilisé cinq jours par semaine. »

« Une autre ressource pour l'A.M.O., c'est le projet "Psychologue de première ligne" de REALISM qui permet à une psychologue

de faire des projets avec l'A.M.O. (musicothérapie, hippothérapie...). Nous bénéficions alors de l'intervention d'une psychologue dans les projets collectifs des quartiers. C'est également une personne relais qui peut prendre en charge des suivis individuels. Ici, la complémentarité est possible car nous assumons la tâche de créer le groupe, de construire la demande, et la psychologue assume l'activité et le relais pour les suivis individuels. »

« Le travail de rue, c'est le fait d'être avec les enfants et de faire quelque chose avec eux et pour eux. C'est principalement de la relation. Une nouveauté, c'est que ça nous donne une spécificité qui permet une démarche politique, nous sommes au courant de l'ambiance dans chaque quartier, ça nous permet d'identifier et de clarifier les besoins des habitants. Nous sommes en amont des risques et des difficultés qu'on pourrait observer. Par exemple, nous participons tous les trois mois à une réunion sociale mise en place par la Commune d'Oupeye. »

« Par le support de l'activité, il y a la dimension de la relation. Il n'y a pas besoin de trouver des activités "dingues" comme aller dans un parc d'attraction, il faut justement trouver des activités plus simples, pour pouvoir être totalement dans la relation. Ce qui est important c'est de montrer au jeune que quelqu'un s'intéresse à elle ou lui. Le travailleur ou la travailleuse doit proposer des activités relativement simples permettant d'être dans le relationnel et qui se basent sur les envies des jeunes. »

« Un fait intéressant est que nous pouvons amener quelqu'un d'extérieur au groupe, tel·le qu'un·e stagiaire, sans que cela n'affecte le groupe. Il y a une confiance qui s'y installe et qui lui permet d'accepter de nouvelles personnes. Cela amène également le quartier à accepter de nouvelles personnes, à voir d'autres adultes et à devoir s'adapter à elles. En effet, ce sont souvent des enfants carencés au niveau des relations sociales car ils et elles ont peu d'adultes à leurs côtés. »

« Nous remarquons également que la relation entre l'intervenant·e et les jeunes, ou la famille, va plus loin qu'une simple relation de travail. Les jeunes et les familles ressentent beaucoup de plaisir de revoir les intervenant·e·s chaque semaine, ils et elles viennent les embrasser, parfois leur faire des accolades ou des câlins. Nous ne sommes pas dans l'idée préconçue d'un·e professionnel·le de l'animation gardant ses distances. La priorité du travail de rue est l'attachement. Par cela, nous tentons de rejoindre les besoins de base d'un enfant et notamment le be-

soin affectif, présent dès la naissance. Le travail de rue cherche à répondre aux sept besoins de Brazelton et Greenspan (2003) que sont 1) le besoin de relations chaleureuses et stables ; 2) le besoin de protection physique, de sécurité et de régulation ; 3) le besoin d'expériences adaptées aux différences individuelles ; 4) le besoin d'expériences adaptées au développement ; 5) le besoin de limites, de structures et d'attentes ; 6) le besoin d'une communauté stable, de son soutien, de sa culture ; 7) le besoin de protection et de préparation de son avenir. L'enfant, quand il ou elle vient vers l'intervenant·e, c'est cela qui est recherché, c'est cette forme de relation, d'attention et d'acceptation. Le travail de rue, c'est quasiment de l'affectif à 100 %. Le fait d'avoir une femme et un homme en travail de rue est important parce que les jeunes ont différents besoins. Par exemple, un·e enfant qui n'a pas son papa près de lui va avoir tendance à se rapprocher du travailleur masculin. L'A.M.O. a donné une coloration au travail de rue qui est très fortement liée à ce que les enfants nous demandent. Nous sommes dans une démarche très humaine et créative. Le travail de rue, c'est "être" avec les enfants, faire des balades, construire des cabanes, dessiner à la craie sur le sol mais aussi, réguler le groupe, s'intéresser à chacun, écouter tout le monde. »

« Dans l'équipe, nous sommes neuf travailleurs et travailleuses de rue. C'est bien que ce ne soit pas un travail à temps plein car ça permet de nous rappeler que nous travaillons à la fois à l'extérieur et à l'intérieur, et pas seulement l'un ou l'autre. Le travail de rue donne une perspective sur les gens que nous aidons. Nous faisons une part du chemin en allant dans la rue. »

6. Les jeunes en situation de décrochage scolaire

« Nous pouvons retrouver différents types de décrochage scolaire parmi les jeunes que nous accueillons :

- Il y a des jeunes qui ont l'air très terre à terre, ne trouvant pas de sens à aller à l'école car le monde leur paraît sans avenir. Un monde où il est difficile de trouver de l'emploi, où nous sommes longtemps dépendants de notre famille car l'émancipation individuelle devient compliquée. Un monde stressant et fatigant.

- Il y a également des jeunes qui s'imaginent "percer" sur les réseaux sociaux et gagner beaucoup d'argent très facilement. Ils et elles semblent complètement dans le rêve.
- Il y a aussi beaucoup d'élèves qui sont à l'école, mais ne font rien, ils ou elles sont comme absent·e·s.
- Des familles souffrent de défaillance parentale. Certains enfants sont alors totalement livrés à eux-mêmes, avec un entourage où les croyances limitantes se transmettent de manière intergénérationnelle. Par exemple, "l'école ne sert à rien", "tu n'as pas besoin de travailler mais de t'inscrire au chômage et/ou C.P.A.S."
- Certains enfants sont surprotégés, incapables de penser par eux-mêmes et ont de plus en plus de mal à développer leur autonomie.
- Il existe aussi ce qu'on appelle la "parentification" ou "parentalisation", ce sont des enfants et adolescent·e·s qui doivent s'occuper de leurs petits frères ou petites sœurs car les parents sont absents ou incapables de prendre en charge les plus jeunes.
- Enfin, on rencontre ce qu'on appelle "l'aliénation parentale", notamment lorsque les divorces se passent mal et que les enfants se voient obligés de prendre la cause d'un des deux parents, détruisant l'image de l'autre parent. »

« Le problème des jeunes en situation de décrochage scolaire est large, c'est un décrochage multiple. Le focus est souvent fait sur l'école, mais c'est le système de l'institution tout entier qui ne fonctionne plus. »

« L'A.M.O. Reliance cherche à proposer d'autres activités aux jeunes en situation de décrochage pour leur permettre de sortir de leur contexte familial. Par exemple, des activités dans la nature afin de les sortir d'une mauvaise ambiance familiale. Des activités artistiques pour leur permettre d'extérioriser ce qui est difficilement vécu au quotidien. Des orientations scolaires et/ou professionnelles afin de les aider à mieux appréhender l'avenir de manière positive. Nous proposons des médiations familiales/soutien à la parentalité quand cela est possible. En faisant cela, nous sommes conscients que le problème n'est pas résolu. En effet, il faudrait un accompagnement thérapeutique sur le long terme ou une thérapie familiale. Malheureusement, dans la réalité cela ne se passe pas toujours comme cela pour diverses

raisons (liste d'attente d'un an pour obtenir un accompagnement adapté, la méconnaissance de certaines familles concernant les services de suivi psychologique, etc.) Nous savons que ce n'est qu'un pansement temporaire mais cela peut limiter l'hémorragie. »

« La réussite des adolescent·e·s dans le milieu scolaire ne dépend pas que d'elles et eux, mais on leur fait croire le contraire. Leurs parents sont également souvent en situation de décrochage, et renvoient un modèle peu adéquat. Nous rencontrons également certain·e·s jeunes qui doivent aider leur·s parent·s. Par exemple : un qui va travailler dans le bâtiment pour apporter de l'argent à la famille pour boucler les fins de mois ; une autre qui obtient le minimum de revenu du C.P.A.S. pour compléter le salaire d'un des parents mais cet argent n'est pas le sien puisqu'il est utilisé par les parents. Ces adolescent·e·s sont alors souvent trop fatigué·e·s pour suivre les cours lorsqu'ils sont à l'école. »

« Chez les jeunes en situation de décrochage scolaire, nous en retrouvons beaucoup qui tentent de s'en sortir en *dealant*, par exemple. C'est peu moral mais, par cela, ces jeunes cherchent un moyen de gagner de l'argent et de se débrouiller seul·e·s. Plutôt que de leur dire, nous aussi, d'arrêter de *dealer* (ce conseil ne marche pas), il faudrait plutôt les aider à faire un plan qui leur permette de gérer leur argent, leur évitant ainsi de *dealer*. »

« Il y a plein d'acteurs et d'actrices autour de ces adolescent·e·s mais peu de gens font vraiment quelque chose pour eux. Dans les écoles, certaines personnes semblent surtout préoccupées par la nécessité de remplir les tableaux quantitatifs servant à leurs rapports d'activités, plutôt que de réellement les aider. Les travailleurs et travailleuses du social ont un grand sentiment d'impuissance par manque d'aide pour raccrocher ces jeunes. Ce sont, dans la majorité des cas, des jeunes qui ont besoin de faire quelque chose de leurs mains mais ils ne savent pas quoi. Nous manquons de bénévoles et de formations pour les aider à cela. Cependant, depuis que nous avons une antenne à Vivegnis, nous avons mis en place des ateliers manuels (menuiserie, réparation de vélo, etc.) Une collaboration a été établie avec le CEFA (Centre d'Education et de Formation en Alternance) de Glons à ce sujet. Pour les jeunes du CEFA, pour lesquels il est compliqué de rester à l'école, on va leur proposer de se rendre aux ateliers manuels de l'A.M.O. tous les vendredis matin. C'est un changement de perspective plutôt positif. Cela permet de

les sortir du cadre scolaire où leur tendance est souvent de se rebeller contre l'autorité. De plus, sur le long terme, les jeunes peuvent vraiment s'approprier les locaux de Vivegnis pour pouvoir mettre en place des projets. »

« Au niveau des partenaires, nous sommes entourés par les écoles. Les C.P.A.S. coopèrent également. Il y a en général une bonne aide de la part des partenaires. »

« Il y a une grande demande venant des personnes expatriées ou réfugiées mais elles ne parlent pas français. Elles peuvent venir faire des activités à l'A.M.O. mais échanger avec eux est très compliqué. Il est alors moins possible de les aider à rentrer dans "le système". Pour ce faire, connaître un·e intervenant·e social·e agissant au niveau du décrochage scolaire, et le bouche à oreille fonctionnent très bien. En général, lorsque nous avons aidé un·e jeune, les parents vont en parler autour d'eux. »

« Pour les jeunes qui arrivent à se raccrocher, ils et elles sont, dans la majorité des cas, soutenu·e·s par des parents présents. Cependant, beaucoup de jeunes se raccrochent également car ils·elles ne veulent pas devenir comme leurs parents. Pour les jeunes qui ont du mal à raccrocher, nous remarquons que leurs parents ne croient pas souvent en l'école. Il y a aussi une boucle sans fin où certain·e·s jeunes qui ont fait face à plusieurs échecs, ou ont peu de reconnaissance de l'adulte, sont complètement abattu·e·s et préfèrent capituler à ne rien faire. »

« Le but d'un acteur social qui travaille avec des adolescent·e·s en situation de décrochage scolaire est d'essayer de faire en sorte que les jeunes retrouvent un sens dans quelque chose, même si ce n'est pas forcément scolaire. Il essaye également de leur permettre de croire en eux en travaillant leur confiance en eux et leur estime d'eux-mêmes. Cela peut se faire à travers différentes activités. Par exemple, lors d'un ciné débat où nous laissons la place à la parole du jeune, nous lui montrons que son avis compte. »

« Il est également important de les sortir de leur système familial et de leur montrer ce qui existe d'autre. Cela leur permettra de voir d'autres manières de penser, différentes cultures. C'est important car leur vision du monde est assez restreinte. »

« Les écrans, les réseaux sociaux, les jeux vidéo... il faut leur expliquer que c'est bien, mais que ça doit rester quelque chose que l'on fait durant son temps libre car ce n'est pas le monde réel.

Sur les réseaux sociaux, ils font du collectif mais ils ne savent pas le faire en vrai. Parfois ils sont un peu déconnectés avec cela. Il faut essayer de les raccrocher au réel. C'est important pour eux de se reconnecter au vivant, à la nature, aux animaux, aux humains... car les écrans, ce n'est pas du vivant, c'est une échappatoire. »

« Certain·e·s jeunes ont également beaucoup de mal avec le savoir-être. Ils·Elles ne s'habillent plus, même le strict minimum, n'y voyant pas de sens. Souvent, ils et elles sont dans un système familial où leurs parents les rabaisent. Ces jeunes vont alors développer un comportement destructeur, c'est la spirale de l'échec. Même lorsqu'ils ou elles ont un avis extérieur positif, ces commentaires sont difficiles à recevoir pour eux, n'étant pas à l'aise avec les compliments. »

« Les systèmes scolaires mis en place vont, selon nous, empirer les situations de décrochage. Ils ne laissent plus le temps et l'occasion aux jeunes de s'adapter et de se tromper avant de trouver leur voie. Les "conseils de participation" permettent de connaître leur évolution au sein de l'enseignement mais toutes les écoles ne le font pas. Les jeunes ne peuvent pas savoir quoi faire comme métier toute leur vie. Or, le système les oblige à faire un choix précoce. Les adolescent·e·s se sentent coincé·e·s et inquiet·e·s : comment faire le "bon" choix ? »

« Il y a également un grand isolement social. Il nous semble indispensable d'aller à leur domicile car ils·elles ne viennent pas au bureau. Même à domicile, ils·elles annulent souvent. »

« Une des fonctions du travailleur social est l'auxiliaire du Moi qui est essentiellement centré sur l'adaptation à la réalité en effectuant un compromis entre l'univers pulsionnel, les exigences sociales intériorisées et le monde extérieur. Dans certaines périodes de fragilité, les jeunes que les travailleurs sociaux ont en charge entrent dans un désarroi tel qu'ils ne parviennent plus à s'ajuster aux conflits les plus ordinaires de l'existence. Ils sont alors aux prises avec une angoisse intolérable et posent des actes qui risquent de compromettre gravement leur vie personnelle et sociale. Face à cette montée cataclysmique, le travailleur social peut intervenir en se substituant au Moi défaillant. Cette intervention peut avoir différentes formes : éloignement d'une situation trop anxiogène, maintien physique de la personne, orientation vers une activité perçue comme rassurante, intense soutien émotif. Cette sorte de soutien empêche le jeune de sombrer

dans le chaos et lui donne le temps de reconstituer ses forces adaptatives. » (Born *et al.*, 2019)

7. Le travail en équipe

« Lors de mes études sociales en supérieures, j'ai appris l'importance des résonances dans l'accompagnement des bénéficiaires. »

« Selon Mony Elkaïm (2010), le concept de résonance est systémique et circulaire⁶. Cette notion insiste sur la fonction du vécu d'une personne pour les membres du système humain auquel elle participe. Par exemple, si, lors d'un entretien avec un jeune, qui souffre de ressentir un manque de sens, je me sens moi-même "vide", je dois être attentive à ce ressenti. Je vais me demander dans quelle mesure, durant l'entretien, il a été important à un moment, pour ce jeune, que je ressente moi aussi ce vide afin de conforter sa conception du monde, une construction fondée sur l'idée qu'il ne peut qu'y ressentir un manque de sens. »

6 Mony Elkaïm précise que ce concept « insiste sur la fonction du vécu d'une personne pour les membres du système humain auquel elle participe. On pourrait imaginer la résonance comme un iceberg dont la partie visible au-dessus de l'eau s'apparente au contre-transfert, au lien entre le passé d'une personne et son vécu à un moment spécifique. La partie la plus importante de cet iceberg est celle qui se trouve au-dessous de la ligne de flottaison. Elle représente la fonction du vécu de cette personne en tant que renforcement et « protection » des constructions du monde, des croyances profondes des membres du système humain auquel elle appartient; il s'agit d'ailleurs non seulement de protéger les constructions du monde de ceux qui l'entourent mais aussi les siennes propres. Par ailleurs, cette fonction a comme propriété d'amplifier un élément de notre histoire, une croyance qui nous est propre. (...) Si le sentiment qui naît chez l'intervenant ou le thérapeute l'éloigne de sa neutralité bienveillante, c'est fréquemment parce que ce vécu va renforcer chez les membres du système, lui y compris, certaines croyances afin de protéger l'homéostasie des constructions du monde du système. À partir de ce moment, si l'on accepte que la résonance est liée à nous, mais non réductible à nous, elle peut devenir source d'hypothèses quant aux constructions du monde des autres membres du système d'intervention. Par exemple : si je me sens rejetant, dans quelle mesure la personne qui me fait face n'est-elle pas en train de me sculpter pour renforcer sa construction du monde qui est qu'elle ne peut qu'être rejetée. Mon comportement renforcera alors le non changement, l'aidera ainsi à maintenir son armure et à ne pas s'exposer à la désillusion. » (Elkaïm, 2010, p. 171)

« L'approche du travail en équipe est moins abordée sous cet angle. Pourtant, nous sommes un système vivant et il est important de prendre soin de ce système. L'équipe est son propre outil face à nos bénéficiaires. Si un membre de l'équipe est absent, stressé, fatigué, déprimé ou traverse un moment de vie difficile, toute l'équipe est impactée et cela aura une influence sur nos bénéficiaires. À l'inverse, si un membre de l'équipe est motivé, est dans une optique de divertir, est porteur d'un projet, est dans le partage... cela influencera le travail d'équipe positivement. »

« Depuis le mois de juillet 2023, l'A.M.O. Reliance est située à deux endroits : à Visé et à Vivegnis. Si cela nous permet d'élargir nos actions ainsi que d'atteindre un autre public cible, l'équipe peut cependant se sentir appartenir à des groupes distincts. Parfois, pour certains partenaires, la présence de l'A.M.O. sur deux sites différents peut prêter à confusion. Certaines personnes imaginent que nos axes de travail sont différents. Or, ce n'est pas le cas. »

« La réalité de terrain nous amène à fonctionner par deux. Le binôme est porteur pour nous. En effet, cela nous permet d'intervenir en co-intervention et de pouvoir nous remettre en question sur nos pratiques professionnelles. Dans la mesure du possible, il est intéressant de pouvoir changer de binôme afin de ne pas rester dans une certaine routine de travail. Cependant, la force d'un binôme qui a l'habitude de travailler ensemble, c'est d'éviter les malentendus, de s'appuyer sur les forces de chacun et, d'un point de vue plus pratique, de permettre à certains projets d'être pérennes. Par exemple, si un membre du binôme tombe malade ou est en vacances, l'autre peut continuer l'avancement du projet sans sa présence. »

« Le travail en équipe est un système mouvant où notre posture professionnelle est remise en question car nous devons sans cesse nous adapter. »

8. La posture du travailleur social

« La posture du travailleur social à l'A.M.O. est centrée sur l'écoute active, l'empathie et la compréhension des besoins des jeunes. Il s'agit d'un accompagnement personnalisé des jeunes en difficulté, de les soutenir dans leur développement personnel et de les orienter vers les services et ressources appropriés. La

collaboration avec les familles, les institutions et les partenaires communautaires est également essentielle pour assurer un soutien complet aux jeunes. »

« Elle est en perpétuel mouvement, remise en question régulièrement, façonnée en fonction des contextes de vie de chacun et du sociétal. »

« Je trouve que ma posture est facile. Je suis prise au sérieux par rapport aux partenaires. Je n'ai pas de difficultés à entrer en relation avec les jeunes. Ils et elles respectent ma posture de travailleuse sociale. Cette posture m'a permis de prendre confiance en moi car je fais quelque chose d'utile. C'est un travail où on doit se dépasser (connaissances au niveau du SPJ/SAJ, parler devant un groupe, etc.). Avec ce métier, j'ai l'impression d'aider les autres. Je peux faire ce que j'aime. »

« Si j'ai commencé dans ce secteur, c'est pour venir en aide aux personnes qui en ont le plus besoin. Je me sens animée par une sorte de mission. Je suis née pour cela. Je ne pourrais pas travailler dans autre chose que le social. Cela m'apporte bien-être et satisfaction d'aider quelqu'un. Si ça ne marche pas, au moins, j'ai essayé. Il y a beaucoup d'efforts fournis pour peu de résultats. C'est pour cela que j'aime bien avoir un côté "bureau" et moins de suivis individuels car tu es moins face à ton sentiment d'impuissance. Avec les années, le manque de moyens fournis aux services sociaux (manque de personnel, les services sont saturés, etc.) devient difficile. »

« L'intervenant·e a neuf fonctions : la fonction d'accompagnement, la fonction d'évaluation, la fonction d'auxiliaire du Moi, la fonction de témoin de la réalité et de pôle identificatoire, la fonction de substitut parental, la fonction projective, la fonction de modification du comportement, la fonction d'organisateur et la fonction de médiateur. La fonction d'accompagnement est particulièrement importante. Le travailleur social se situe comme médiateur entre les jeunes et leur environnement. Dans le respect et l'écoute en sachant qu'il doit parfois poser des limites, l'intervenant·e est "accompagnateur·trice" : à la fois suffisamment présent·e pour que son action devienne significative, et suffisamment distancié·e, pour ne pas imposer "sa" direction. En effet, l'éducation confronte à une situation paradoxale puisqu'il s'agit de participer activement à la formation de quelqu'un, mais aussi d'éviter une sorte d'abus de pouvoir. Cela nécessite de prendre en compte plusieurs constats issus des travaux de Michel Born

(président jusqu'en 2023 et membre fondateur de l'A.M.O. Reliance) et son équipe : « "Aucune éducation ne peut être neutre" : la construction du "je" est tributaire de l'activité psychique effectuée par des personnes qui entrent dans la vie du sujet. Mais il faut s'interroger sur l'impact de cette nécessaire présence : cet impact doit être l'accès à un mode d'organisation personnel et non le diktat d'un discours social ou personnel. "Aucune éducation ne peut être distanciée" : le travailleur social est souvent assailli par des symptômes qui le forcent à intervenir sur-le-champ, dans un "ici et maintenant" où émerge un matériel individuel et groupal parfois fort difficile à contrôler. L'absence de distanciation permet alors d'intervenir au moment où le problème surgit, avant l'apparition de phénomènes adaptatifs secondaires. Dans la mesure où un symptôme est une forme de langage, on peut intervenir en fonction du décodage de ce langage. "Aucune éducation ne peut demeurer objective" : toute éducation est toujours imprégnée de la subjectivité et du cadre symbolique dans lequel se situe le travailleur social. » (Born *et al.*, 2019)

« Il y a deux éléments importants dans notre posture : la rencontre et l'identification. Il s'agit de rencontrer et de se faire connaître auprès des partenaires et puis du public. »

9. La collaboration avec les acteurs-partenaires

« La rencontre avec les partenaires : notre A.M.O. organise tous les deux mois environ une coordination sociale. Une bonne partie des travailleurs et travailleuses du secteur de la Basse-Meuse y sont présent·e·s, du moins celles et ceux des principales institutions telles que les écoles, les Centres Psycho-médico-sociaux (C.P.M.S.), l'A.S.B.L. Racynes⁷, et quelques autres. Ces coordinations sociales ont, selon moi, deux objectifs. Le premier est d'assurer un échange régulier sur les problématiques qui nous posent questions. Celles-ci varient continuellement en fonction du contexte sociétal et des constats faits par chacun·e des intervenant·e·s. Le deuxième objectif est de permettre à

7 « Racynes est une association sans but lucratif (A.S.B.L.) qui œuvre dans l'action sociale, la jeunesse, le logement, l'économie sociale et la lutte contre la pauvreté. » (<https://racynes.be/a-propos/>)

chaque institution de se faire identifier par les autres acteurs et de présenter ses projets et ses missions. D'ailleurs, presque à chaque réunion, de nouvelles personnes actrices du social méconnues de notre réseau viennent se présenter. Il peut arriver aussi qu'une personne déjà connue de nos services présente un nouveau projet. Tout cela pour dire que j'ai déjà pu rencontrer un certain nombre d'intervenant·e·s au cours de ces coordinations sociales. En général, cela permet la rencontre, mais il est pour moi essentiel de créer et développer un lien de confiance plus profond avec d'autres intervenant·e·s en allant les rencontrer personnellement au sein de leur structure, par la suite. Je trouve ce concept primordial et je ne cesse de le faire savoir au sein de Reliance. Le rapport avec un·e autre intervenant·e après un échange professionnel de manière individuelle favorise grandement un futur partenariat de qualité. »

« Tous les trois mois, nous avons une réunion avec les intervenant·e·s institutionnel·le·s d'Oupeye. À savoir : le bourgmestre, l'échevin de l'enseignement et de la jeunesse, le Confort Mosan, le C.P.A.S., la police, l'A.S.B.L. Racynes, le Plan de Cohésion Sociale (PCS) et l'éducatrice de rue du Plan de quartier. Le but de ces réunions est de partager l'information de terrain avec celles et ceux qui seraient plus "de bureau" ainsi qu'aux responsables politiques. Si je dois me référer au contexte sociétal écrit plus haut, je dirais que nous sommes plus dans une prévention "défensive". C'est-à-dire une prévention qui aurait pour but de contenir une certaine population de cité afin d'éviter tout débordement. »

10. L'hébergement des jeunes vulnérables

« Mon rôle, c'est le côté plus "technique" : gestion du logement, réalisation de planning des tâches... Je veille au maintien de l'ordre dans le logement, quand il y a des déménagements notamment, s'il le faut j'explique le fonctionnement d'une machine à laver, comment faire le ménage, etc. S'il y a des questions pratiques concernant la cuisine, je réponds aussi. Tout ce qui concerne les courses, poubelles, produits ménagers, c'est Ophélie. La base du travail, c'est d'écouter et de parler avec les jeunes. Il y en a qui aiment parler de leurs difficultés et d'autres

qui veulent davantage parler d'un futur logement, de leurs papiers "C.P.A.S.", etc., ou de manière plus informelle (football, etc.). Cela permet de créer une relation plus forte. C'est plus rassurant, moins confrontant que d'être dans un bureau. Mon rôle, c'est tout ce qui administratif : ordre de mutuelle, C.P.A.S., rendez-vous, évaluations, suivis individuels. Je pense que l'avantage, c'est la proximité du logement qui est au premier étage. Ce qui est compliqué à gérer, c'est que notre rôle est multiple et ne s'arrête pas à l'accueil dans ce logement. »

« Ce qui est compliqué, c'est d'être disponible 24h/24h. Il y a moins de limite entre la vie privée/vie professionnelle. On ne coupe pas réellement. On ne déconnecte jamais car le jeune te parle par SMS. D'un côté, ils sont seuls, ils ont besoin de parler, et quelque part, ça fait partie de notre rôle aussi. »

« C'est une procédure "au cas par cas" et non comme dans les Services résidentiels généraux (SRG) où la règle est la même pour tous et toutes. »

« Les services sont tellement débordés que certains services de protection de la jeunesse (SPJ), ou d'autres, ne nous disent pas la réalité sur le passé du jeune et donc, parfois dans un service de première ligne, on n'est pas adapté (trouble psychiatrique, etc.) »

« Nous aimerions plus d'aides au niveau administratif. »

Témoignage d'A., 19 ans : « Hello, je suis A. et je vais sur mes 20 ans ! Aujourd'hui, je vis seul et je tente d'être en paix avec cela. Il faut savoir que je vivais avec mes parents et ma sœur quand j'étais plus petit, mais je n'ai jamais vécu dans un environnement familial très sain. Nos relations se sont dégradées progressivement avec le temps, et j'ai été contraint de quitter la maison à l'âge de 15 ans à cause de violences. S'en est suivi une sorte de "bataille" afin de trouver de la stabilité mais ce n'était que temporaire à chaque fois et cela me fatiguait beaucoup. Je me suis alors retrouvé à 19 ans sans réel domicile fixe, face à quelqu'un qui m'a parlé de l'A.M.O. Reliance. Je me suis mis sur liste d'attente, comme pour d'autres logements d'urgence et j'ai attendu. J'ai attendu jusqu'à arriver, un jour de juillet à l'A.M.O., à respirer enfin à nouveau. Elle a été pour moi un renouveau, un endroit que j'ai pu considérer comme chez moi après des années sans avoir connu ce sentiment. Et je pense sincèrement que si je n'avais pas eu ma place là-bas, j'aurais fini à la rue

ou je me serais mis à travailler pour me payer un logement et j'aurais alors arrêté mes études. Alors que mes études d'éducateur spécialisé apportent beaucoup de sens dans ma vie, et j'y tiens énormément. C'est une expérience dont je suis vraiment reconnaissant, je remercie toutes les personnes de l'A.M.O. de m'avoir tendu leur main. J'ai pu y être logé, oui, mais c'était bien plus que cela. Je me suis retrouvé enrichi par les liens que j'ai pu tisser là-bas, j'ai rencontré beaucoup de personnes humaines et bienveillantes. Puis, tant d'un point de vue relationnel, administratif que personnel, j'ai pu être accompagné et aidé à différents niveaux. Cela a vraiment été pour moi une transition entre "la galère" et la "vraie vie", quelques mois qui m'ont permis de me remettre sur pied afin de me relancer dans mes études et dans une vie d'adulte qui me convient. J'ai également pu expérimenter le travail de rue, accompagné d'éducateurs/d'éducatrices, ce qui me fait toujours plus d'expérience pour mon futur métier. Je peux ainsi dire aujourd'hui que l'A.M.O. m'a sauvé d'un certain point de vue, cela m'a rassuré d'y aller. D'autant plus que je suis toujours en contact régulièrement avec des membres de l'A.M.O., ce qui perpétue le lien et je sais que je peux compter sur eux. Je les remercie beaucoup.»

11. La notion de proximité

« Comment travailler avec la "génération connectée" ? Dans quelle mesure doit-on s'adapter à eux et eux à nous ? Comment mettre en place un point de rencontre sans tomber dans le monde virtuel ? » « En tant qu'intervenante social-e de l'A.M.O. Reliance, il est important que le lien que nous créons avec les jeunes soit le plus authentique possible. Ce que nous entendons par là, c'est que le lien s'établisse de manière réelle et non virtuelle. En effet, à l'ère du numérique, il est de plus en plus difficile d'articuler un lien sur le long terme avec certains jeunes. Beaucoup de communications avec les jeunes se font via Facebook, Instagram, TikTok, SMS, etc. Malheureusement, suite à une évolution de la société, l'accompagnement social passe par ce genre de méthodes de communication. Exemple : il existe un *tchat* et une ligne d'écoute aux victimes de violences sexuelles. Tout ceci est disponible sur SOSVIOL.be. Autre exemple : il y a la LIGNE 103 qui est un lieu d'écoute-enfants qui est gratuit et anonyme. Même si les travailleurs sociaux tentent de confronter le

plus possible les jeunes aux relations humaines réelles, il est difficile de ne pas passer via certaines plateformes. » « Aujourd'hui, il est indispensable qu'un travailleur social ou une travailleuse sociale sache utiliser les différents réseaux sociaux. Pour certain·e·s jeunes, le lien s'effectue via ces réseaux et nous n'avons pas le choix. Par la suite, si le lien de confiance est créé, c'est notre rôle, dans notre accompagnement socio-éducatif, de l'emmener vers un lien qui est de moins en moins à distance. »

« Nous faisons face également à certains jeunes qui ont perdu les codes sociaux ou qui développent une phobie sociale. Je pense aux jeunes en situation de décrochage scolaire, aux enfants que les parents occupent devant un écran (jeux vidéo, télévision, etc.). La relation à l'autre ou au groupe est compliquée. Heureusement à l'A.M.O. Reliance, nous mettons en place des séjours de rupture où les jeunes sont déconnectés des réseaux, se ressource via la nature, la parole, les jeux et l'entraide autour d'une table. Il y a également des ateliers de zoothérapie qui permettent aux jeunes de se concentrer sur le moment présent. Il y a aussi des ateliers de confiance en soi car la plupart des jeunes, malgré le fait qu'ils exposent leurs compétences sur les réseaux sociaux, n'arrivent plus à parler en public ou à intervenir, l'atelier permet donc de booster leur estime d'eux-mêmes. »

12. L'image

« Les adolescent·e·s peuvent percevoir leur image de manière variée et cela peut être influencé par de nombreux facteurs tels que les médias, les pairs, la famille et les expériences personnelles. Certain·e·s peuvent avoir une image positive d'elles ou d'eux-mêmes et se sentir confiant·e·s dans leur apparence et leurs capacités. D'autres peuvent être moins satisfait·e·s de leur apparence et de leurs performances, et développer une image négative d'elles ou d'eux-mêmes. »

« De nombreux jeunes peuvent souffrir d'une faible estime de soi. Ils·elles peuvent se sentir insécurisé·e·s, ne pas se sentir aimé·e·s ou accepté·e·s, avoir des doutes sur leurs compétences... Cela peut affecter leur bien-être émotionnel et leur capacité à fonctionner pleinement à l'école et dans leurs relations interpersonnelles. »

« Les adolescent·e·s peuvent également souffrir de troubles de l'image corporelle, ce qui signifie qu'ils ou elles peuvent avoir une perception inexacte ou excessive de leur apparence physique. Ils ou elles peuvent se comparer constamment aux idéaux de beauté irréalistes et se sentir insatisfait·e·s de leur apparence. Cela peut conduire à des comportements malsains tels que des régimes restrictifs, de l'exercice excessif ou le développement de troubles de l'alimentation tels que l'anorexie ou la boulimie. »

« D'autres problèmes liés à l'image de soi peuvent inclure des troubles de l'humeur comme la dépression et l'anxiété, des comportements autodestructeurs tels que l'automutilation ou la toxicomanie, et des problèmes relationnels tels que la difficulté à établir et à maintenir des connexions sociales saines. »

« Il est important de soutenir les adolescent·e·s et de les aider à développer une image positive d'elles ou d'eux-mêmes en les encourageant à se concentrer sur leurs forces et leurs réalisations plutôt que sur leurs faiblesses et leurs défauts. Les adultes peuvent également jouer un rôle important en servant de modèles positifs et en fournissant un soutien émotionnel et une validation. »

13. La dynamique de l'effort

« La jeunesse actuelle n'est plus la "génération Z" mais la "génération Alpha"⁸, celle des enfants et adolescent·e·s né·e·s entre 2011 et 2025. Cette génération aura le plus accès au savoir et au progrès technologique – car en un clic tout est à leur disposition – mais sera, également, victime de ce que j'appelle la «sédentarité morbide». Nous ne permettons plus au cerveau humain de réfléchir, de prévoir, de sélectionner différentes sources d'information et, surtout, de respirer. Nous pouvons nous faire livrer nos courses, nos repas du *week-end* (si nous n'avons pas envie de cuisiner), toutes nos tâches administratives se déroulent en ligne (la banque, la mutuelle, déposition de plainte à la police, etc.). Les jeunes sont confrontés à une société qui leur dit : "Tu peux tout obtenir rapidement et facilement sans contrainte et sans te soucier de ta relation à l'autre." Dans ce contexte, il me semble que si l'adolescent·e est confronté·e à des difficultés dans sa

8 Catégories et termes inventés par le sociologue Mark McCrindle.

scolarité, au niveau de ses relations familiales ou amicales, à des événements de vie difficiles, de courte ou de longue durée (deuil, accident, etc.), il sera d'autant plus difficile pour lui-elle d'y mettre du sien, de ne pas abandonner un projet ou de continuer à croire en la vie. »

« Je pense que la perte de la valeur de l'effort que nous constatons chez certain·e·s est à mettre en parallèle avec le manque de sens. Exemple : en tant que travailleuse sociale, je suis amenée à travailler avec des jeunes en situation de décrochage scolaire. Ici, j'ai envie de raconter l'histoire d'un jeune de seize ans que j'appellerai Nicolas. Nicolas est en 2^e année professionnelle dans un CEFA (Centre d'Éducation et de Formation en Alternance), option mécanique. L'école où le jeune était en situation de décrochage fait appel à moi pour une réunion. On me le décrit comme un garçon dépressif, qui ne prend pas l'aide qu'on lui propose, qui n'arrivera à rien dans la vie. Lors de ma première rencontre avec lui, je me rends compte que c'est un jeune livré à lui-même. Les parents ne sont pas vraiment présents pour lui. Malgré ce que l'école craignait à son sujet, nous avons pu trouver un stage dans le domaine qui lui convenait. Avec cette histoire, je veux montrer que, si à travers notre regard, le jeune perçoit que nous avons confiance en lui, en elle, cette dynamique de l'effort peut refaire surface. »

12. En guise de conclusion : prendre soin du « nous »

*« Par sa surface et sa profondeur, le corps est un phénomène social : il est exposé à autrui, vulnérable par définition. »
(Judith Butler, 2010)*

La justesse de cette assertion se perçoit dans les interlignes, dans les creux obscurs de ces témoignages de terrain de travailleurs et travailleuses du social : lorsqu'on inflige la violence aux plus fragiles, c'est l'essence même de notre condition humaine que nous bafouons. Les enfants et les personnes âgées, ces symboles de notre vulnérabilité partagée reflètent de la façon la plus éclatante cette réalité. Ils et elles dévoilent nos limites, tout en incarnant de façon radicale ce que chacun de nous expérimente à son niveau : une intrication subtile des destins, une

danse délicate d'interdépendance. Judith Butler évoque cette réalité en la qualifiant de "condition généralisée de précarité", un état où se mêlent fragilité et force, rappelant sans cesse que notre humanité est indissociable de celle des autres. Cette condition humaine de précarité, réévaluée à la lumière de la vulnérabilité, trouve son origine, selon la philosophe, dans l'intrication indissoluble des corps, liés par des besoins matériels, par le contact sensoriel, par le langage et par une multitude de relations qui façonnent notre besoin vital de communauté. Loin d'être des entités cloisonnées et auto-référentielles, nos corps n'éprouvent pas de frontières nettes. Ils s'extirpent, atteignent les autres, et en retour, peuvent être atteints.

La vulnérabilité est un terrain miné. Elle recèle en son sein le risque inhérent d'une exposition, d'une faiblesse qui peut être exploitée. Cette ouverture, loin d'être un simple attribut, se transforme en une brèche potentielle à travers laquelle la douleur peut s'immiscer, à la fois en soi et en autrui. La fragilité, c'est dans sa dimension négative, ce qui nous laisse à la merci de ce qui peut (nous) mutiler. En revanche, la vulnérabilité est également ce qui fait de nous des êtres humains, c'est le fil invisible qui tisse nos connexions, le socle sur lequel se bâtissent les relations sociales et la survie collective. La vulnérabilité est cette dynamique, porteuse de potentialités, que perçoit l'équipe de l'A.M.O. Reliance à travers ses démarches avec et pour les jeunes. Elle est aussi ce souffle que nous percevons dans les questionnements et remises en mouvement de cette équipe en cours de travail réflexif. De cette fragilité partagée ressort la profondeur de notre humanité et la richesse des liens qui nous unissent.

Pour Judith Butler, la vulnérabilité ne doit alors pas se présenter comme un horizon personnel lointain, une réalité à appréhender seulement lorsque la vieillesse nous rattrape. Ni même comme un simple "problème de société" – parfois perçu comme un fardeau à gérer stratégiquement pour en restreindre les coûts. Elle nous invite au contraire à reconnaître la vulnérabilité et l'interdépendance comme des éléments constitutifs de notre existence. Ces aspects, loin d'être des entraves, sont le fondement même de ce qui nous rattache les un·e·s aux autres. Nous sommes avant tout des êtres enchevêtrés dans un tissu de relations, une étoffe dans laquelle notre humanité se révèle par notre capacité à ressentir, à partager et à soutenir les autres dans les moments de troubles. C'est ainsi que Reliance nous invite à embrasser

notre vulnérabilité collective – non pas comme une fatalité, mais comme une force – et à repenser notre place dans un monde où l'interdépendance est une réalité primordiale.

Dans *Ce qui fait une vie* (2010), la philosophe souligne également cette vérité essentielle qui se retrouve dans les intuitions et les expériences concrètes de l'équipe de Reliance : l'existence même de nos corps dépend des conditions et des institutions sociales. En d'autres termes, pour « être », au sens de « persister », nous devons nous engager dans un rapport avec ce qui est *hors de nous*. Ce lien entre l'intérieur et l'extérieur révèle une profonde interdépendance rendant chaque corps non seulement susceptible d'être touché mais également essentiel à la structuration de notre réalité collective.

Les violences sociales, économiques, familiales, scolaires, professionnelles et institutionnelles sont particulièrement inacceptables parce qu'elles portent en elles une atteinte profonde à cette condition universelle d'interdépendance qui définit notre condition humaine. En sapant les fondements de cette intrication vitale, elles compromettent à la fois la dignité de chacun·e et la richesse des liens qui nous unissent. La précarité commune et l'interdépendance, loin d'être de simples nuances de notre existence, se déclinent, on le voit, en deux perspectives radicales, sinon antagonistes, du moins profondément contrastées. Il s'agit d'un côté, d'une menace nous conduisant vers plus de destruction, d'assujettissement, d'agentivité, et d'un autre, d'une promesse d'espoir, l'opportunité de connaître la justice, d'expérimenter l'amour et de remédier à la souffrance par la solidité des ramifications qui nous lient en société et renforcent nos puissances d'agir. Cette ambivalence nous engage à embrasser notre vulnérabilité comme un espace fertile, d'où, contre toute attente, peut émerger la solidarité et l'espoir d'un avenir meilleur. C'est ce que ce livret tentait de mettre à jour de manière incarnée et concrètement située.

Le fait de reconnaître notre propre fragilité nous ouvre alors la voie de la responsabilité. La prise de conscience de notre profonde interdépendance, dans laquelle chacun et chacune de nous se trouve entrelacé·e, anime notre capacité à répondre au monde, à entrer en résonance avec lui (Rosa, 2018). En d'autres termes : "être responsable" – cet idéal de l'adulte en devenir – ne se limite pas à l'exercice d'une autonomie autarcique ; il s'agit plutôt de reconnaître l'immense précarité de notre condition, tant

en soi qu'en l'autre. Et dès lors, conclure qu'au lieu de tenter d'anéantir la vulnérabilité, nous pouvons la constituer en socle commun, dans l'édification de notre responsabilité morale et sociale.

Une présence plutôt que des conseils

« Si le problème est l'accélération, alors la résonance est peut-être la solution. » (Rosa, 2018)

Le vécu des membres de l'équipe de Reliance nous rappelle que, dans nos moments les plus sombres, nous ne cherchons ni de sages conseils, ni de solutions miracles. Ce dont nous avons toutes et tous besoin – bébés, enfants, jeunes et adultes – c'est de la chaleur réconfortante des liens humains. Un doux contact, une présence silencieuse... tels des ancrages essentiels, ces gestes simples nous stabilisent lorsque les tempêtes de l'existence déferlent avec fureur, quelles que soient les époques de nos vies.

Autrement dit, il nous appartient de ressentir *notre* douleur, d'affronter nos combats dans notre intimité. Pourtant, une présence – telle une étoile dans un ciel tourmenté ? – nous rappelle que nous ne sommes pas seul·e·s dans cet univers vaste et parfois redouté. Elle murmure que nous méritons d'être aimé, même dans nos fragilités.

Le dispositif de recherche réflexif questionnait le sens des liens entre les travailleurs et travailleuses de l'A.M.O. Reliance et les jeunes. Ce sens s'est dévoilé peu à peu par un travail commun visant à permettre aux participant·e·s de "réfléchir sur soi avec d'autres" au sujet du positionnement de l'A.M.O. dans la société. La démarche a produit des espaces d'échange, de débat, d'écriture, de mise en perspective, de prise de recul, puis de transformation et de mise en mouvement. Ils furent ouverts par la prise de confiance et prise de conscience de ce que les réalités de leurs vécus, leurs fatigues et leurs vulnérabilités comportent de puissant et ré-enchantement une fois brassées ensemble. Puissance de dépassement de certaines impasses par la prise en compte et la reconnaissance de leurs émotions, de leurs fragilités, de leurs limites, de leurs refus, de leurs rébellions, mais aussi par la

créativité du groupe de recherche, ses propositions, ses inventions, pour aboutir au déploiement concret de nouvelles activités.

Ces propositions émergentes ont été regardées avec une nouvelle approche de leurs missions professionnelles. Elles ont été reliées aux travaux de quelques philosophes et sociologues, dont ceux d'Hartmut Rosa sur la « résonance ». C'est cette profonde résonance entre l'être et le monde que ce philosophe contemporain nous invite à explorer, en tant qu'antidote face à l'accélération vertigineuse du rythme de nos vies modernes. Dans un monde de plus en plus numérisé, où les technologies nous outillent, nous divertissent, nous assistent et, paradoxalement, nous aliènent, cette quête de connexion devient cruciale. En tant que remède à l'épuisement professionnel qui menace toutes les classes sociales et tous les secteurs, il propose une approche qui se révèle d'une pertinence troublante, touchant peut-être même toutes les générations, comme le suggère cette recherche, également. Cette revalorisation de la rencontre avec soi-même et avec le monde est une invitation à ralentir, à respirer, et à retrouver l'essence de ce qui nous rend humain. À se rencontrer entre générations imprégnées de contextes sociétaux nous ayant « éduqués » et « normalisés » différemment.

Cette recherche relève d'une forme de décalage, voire de désobéissance à l'égard du fonctionnement des institutions sociales. Lorsque nous les percevons par les prismes de l'« aide », de la « prévention », de la « santé », de la « sécurité », de l'« intervention sociale », nos institutions publiques semblent être fondées pour réparer des individus ou pallier aux manques des familles vulnérables et imparfaites afin de leur permettre d'accéder à leur autonomie. Mais nous pouvons également les percevoir d'un autre point de vue, notamment celui du philosophe Cornelius Castoriadis (1975) pour lequel l'accession des individus à leur autonomie relative ne va pas sans la possibilité pour chacune de participer aux pouvoirs existants dans la société.

Ne s'agirait-il pas de valoriser, à divers niveaux de pouvoir, la robustesse de cette interdépendance que nous construisons sur le socle de notre vulnérabilité commune ?

Notre recherche participative évoquait la déshumanisation d'un système d'aide sociale. Pour contrer celle-ci, elle rappelle l'urgence d'une réflexion collective sur le sens et les méthodes du travail social. Reliance a ouvert les portes de ses locaux à des activités et des dispositifs davantage proches du corps et du rap-

port à l'espace environnant, à la nature, aux animaux apprivoisés qui nous apprivoisent en retour. Elle a choisi de travailler dans une approche qui valorise la co-construction des solutions entre professionnel-le-s, enfants et jeunes. Cette voie, en effet, nous semble d'autant plus nécessaire que, comme l'explique la sociologue Anne Muxel⁹, la jeunesse est une véritable caisse de résonance des tensions sociétales. Elle se fait le miroir des enjeux qui agitent notre époque. Dans ce creuset d'émotions et d'aspirations, les jeunes s'affirment en tant qu'acteur-ric-e-s clés, témoignant des luttes et des attentes qui font écho aux défis contemporains.

Le Covid-19 a constitué une adversité sans précédent, gravée dans la mémoire collective, et cela, sans distinction d'âge. Car à l'épreuve des bouleversements posés par la pandémie, l'expérience des jeunes générations – censées être les moins impactées par la maladie – se révèle particulièrement dévastatrice. Les études révèlent la profondeur du choc psychologique qu'ils et elles ont enduré, déjà palpable durant la pandémie. La souffrance mentale a atteint des sommets alarmants, avec une prolifération des cas de dépression et de troubles psychiques. Ce cataclysme a notamment éveillé en eux des réflexions sur des questions jusqu'alors inexplorées : la finitude de l'existence, la fragilité face à une menace biologique indifférente et la peur sourde de perdre des proches, qu'il s'agisse de leurs parents ou de leurs grands-parents, par exemple. Cette peur, qui était alors difficile à estimer, a insufflé un élan tragique dans leur vécu, mais a également révélé une résilience insoupçonnée.

Une autre expérience conséquente du Covid-19 a profondément marqué leur conscience : celle de la privation de liberté (Enjalbert, 2020). Dans nos sociétés occidentales, vivre sous le joug de restrictions de liberté et de mobilité était difficilement concevable. Les confinements successifs, les couvre-feux, l'imposition de la « distanciation sociale » ont privé les jeunes d'un ensemble d'expérimentations particulièrement essentielles à leur épanouissement. Ce précieux temps de la sociabilisation, tissé de liberté, de rencontres, de partages, d'errances, si important, a été radicalement limité, contraint. Ces deux dimensions laisseront des empreintes indélébiles dans le récit personnel de chacune et chacun, et les émotions engendrées par ces événements mar-

9 <https://www.philonomist.com/fr/entretien/que-veulent-donc-les-jeunes>

queront durablement ces générations, à un tournant particulièrement délicat de leur vie.

Les vulnérabilités se sont exacerbées, en parallèle d'une prise de conscience aiguë des périls liés au dérèglements climatique et aux effondrements des biotopes. Beaucoup de ces jeunes ont perçu un lien entre l'émergence de crises épidémiologiques et les dommages que nous avons infligés à notre écosystème. Aussi, ce tournant historique, à la fois tragique et révélateur, pourrait-il bien singulièrement contribuer à nourrir un engagement vivace et nécessaire pour un futur plus responsable.

Qu'en résulte-t-il en termes d'impact sur le rapport entre les générations ? La question se pose, car à l'épreuve de la pandémie s'est ajoutée la résurgence de la guerre sur le sol européen, avec en toile de fond la menace – plus affectivement immédiate que les dérèglements climatiques – d'un conflit de grande envergure. Les jeunes d'aujourd'hui n'étaient évidemment pas préparés à affronter un tel faisceau de problèmes d'ampleur inédite. Les préoccupations relatives à leur avenir, amplifiées par ces crises, les plongent à présent dans une introspection plus profonde, remettant en question non seulement leurs projets et leurs rêves, mais aussi le sens même de leur existence, individuelle et collective, sur notre planète. Ce sont les fondements mêmes de leur réalité héritée qui se trouvent ébranlés. Pour Anne Muxel, le succès fulgurant de l'expression « OK boomer » en témoigne : les générations précédentes sont perçues comme discréditées, coupables de n'avoir pas su préserver un monde vivable. Dans cette atmosphère de méfiance croissante, un verrou se ferme autour des voies de transmission intergénérationnelle. Les jeunes générations remettent radicalement en question la légitimité de l'expérience des aîné·e·s, estimant de moins en moins que les générations précédentes puissent les préparer adéquatement à la réalité à venir puisque celles-ci sont reconnues comme responsables de l'état désastreux du monde dont les nouvelles générations héritent. Dans ce paysage incertain, la confiance se délite donc, laissant place à un profond questionnement, aussi profond que l'absence actuelle de réponse claire. Mais également aussi profond que le réservoir d'énergie potentielle en formation, une énergie de plus en plus résolument déterminée à s'émanciper des forces conservatrices et à s'investir dans le vaste chantier de redéfinition des normes de demain.

Prendre des décisions

En certaines occasions, nos décisions professionnelles s'imposent avec une rapidité fulgurante, tandis qu'à d'autres moments, le temps devient notre allié. L'expérience, fruit de situations récurrentes, nous guide vers des choix plus éclairés, car nous avons déjà rencontré les dilemmes qui se présentent à nous et avons su dégager des solutions éprouvées. L'expérience se tisse ainsi au fil de nos vécus, une mosaïque de connaissances façonnée progressivement, nécessitant le contact avec des situations inédites, tantôt exaltantes, tantôt déstabilisantes. Ces moments de confrontation nous obligent à réfléchir, à agir, à cerner les principes qui nous importent le plus, à établir des priorités et à trancher lorsque des valeurs s'opposent.

C'est dans cette mer intérieure que l'enfant qui s'éveille à l'adolescence, et l'adolescent·e qui tend vers l'âge adulte, naviguent, découvrant les nuances de leurs débats intimes, et forgeant peu à peu leur identité. Comment l'y rencontrer ? Comment l'y accompagner ? Que faire en cas de tempête ?

Les propositions ouvertes par cette recherche participative ont permis d'envisager des pistes de rencontres intergénérationnelles, de tisser des liens de transit entre l'intérieur et l'extérieur d'une institution ouverte, telle qu'une A.M.O. Pour sortir positivement des constats décourageants, nous avons tenté de participer aux efforts de transformation en apportant des points de vue réflexifs sur la société et ses enjeux essentiels. Aux premières loges de ses métamorphoses, les intervenant·e·s sociaux·ales semblent pouvoir contribuer à une meilleure compréhension du présent par celle du passé, ainsi qu'à une investigation des pistes pour notre futur, au moyen de l'expression de leurs témoignages, des analyses et des réflexions ancrées dans la réalité de leurs actions de terrain.

Chaque adulte en contact avec des nourrissons, des enfants et des jeunes en difficulté se retrouve-t-il·elle plongé·e dans les méandres de ses souvenirs, évoquant peut-être les éclats de son enfance et les tumultes de son adolescence ? Qu'elles aient été bercées par la douceur d'un bonheur tranquille, marquées par les troubles de la douleur ou par les luttes de la révolte, baignées dans la lumière d'un confort apaisant ou obscurcies par l'ombre de la maltraitance, ces années formatrices ont inélucta-

blement façonné notre être. Elles sont les fondations invisibles sur lesquelles s'érigent nos vies, trames silencieuses de nos joies et de nos blessures potentielles. La rencontre avec le réel qui se dresse en briseur de nos illusions d'offrir assurément une meilleure vie aux futures générations, nous offre peut-être une occasion précieuse : celle de reconnaître en nous-mêmes des êtres créateurs, capables de faire émerger "quelque chose" du néant. L'existence authentique se dévoilerait à l'aune du choc du contingent, se nourrissant de la confrontation avec l'imprévu non désiré. C'est à travers cette dissonance que nous pourrions véritablement nous engager dans la dynamique de la création.

Nous espérons dès lors, dans cet état d'esprit "optimiste", avoir rendu compte de ce que l'on peut, via une A.S.B.L. à caractère social, insuffler comme changement "dans le système". L'accent aura été mis sur la mise en œuvre de nouveaux projets et sur la manière dont les travailleurs et travailleuses peuvent y développer leur intuition, leur esprit critique, leur sens de la rébellion et leur créativité constructive.

Au sein des efforts de l'A.M.O. Reliance, l'ardent désir de défendre, de façon originale, l'unicité par l'altérité, et la richesse de l'hétérogénéité, s'oppose fermement aux principes d'évaluation quantitative, à la standardisation, aux démarches dites « qualité » et autres procédés stérilisateurs, engendrés par les logiques hors-sol du *management* néo-libéral. Sa lutte passionnée pour la singularité, l'originalité et la diversité est un acte de résistance contre une "rationalité" qui uniformise – sous le prétexte d'optimiser l'efficacité des services – tout en réduisant systématiquement ce qui, selon cette logique, est alors envisagé comme une fragilité, mais que nous revendiquons positivement comme autant de fibres assurant la robustesse de nos tissus sociaux, le filet de leur vulnérabilité fertile et créatrice, la beauté et la profondeur de notre monde.

Repartir avec des questions

Quelles sont les nouvelles questions émergeant de ce cheminement ? Avec quoi poursuivons-nous nos routes ?

Accepter que l'incertitude soit là et qu'elle ne peut être empêchée ? Oser faire des rencontres intergénérationnelles avec confiance dans un climat d'anxiété et de méfiance mutuelle ?

S'en remettre à la rencontre et à la relation à construire, plutôt que de l'empêcher, de l'exclure *a priori* sous prétexte de ne pas pouvoir en garantir le contrôle, de ne pas pouvoir en prévoir l'issue et assurer le risque ? Notre société – ce bien commun – est à construire par des interactions de meilleure qualité, et notamment, une multitude de moments de remise en question, de décloisonnement, de prise de risque.

Ce livret n'avait pas pour vocation d'épuiser le sujet, mais au contraire, de l'ouvrir, de laisser les réflexions avec trois points de suspension, pour qu'il contribue à faire ce qu'une A.M.O. fait de mieux : accueillir, écouter, ouvrir des portes, rencontrer, tisser des liens... Nous espérons que cette publication sera utile à d'autres équipes en pleine réflexion sur le sens de leurs activités, sur les perspectives ou les impasses qu'elles perçoivent. Nous avons au moins une certitude : l'avenir de notre démocratie ne sera possible que si nous le permettons, que si nous le réalisons ensemble, dans nos interdépendances et nos vulnérabilités fondamentales.

Merci pour votre attention.

13. Bibliographie

Ouvrages

Amblard Henri, Bernoux Philippe, Herreros Gilles, Livian Yves-Frédéric, (2005 3ème éd./1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil (Ouvrage numérisé en partenariat avec le Centre National du Livre.)

Augustinova Maria, Oberlé Dominique, (2013), *Psychologie sociale du groupe au travail : Réfléchir, travailler et décider en groupe*, de Boeck.

Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, Vas Alain, Johnson Kevin, (2018), *Conduite Du Changement : Concepts Clés. 60 Ans De Pratiques Héritées Des Auteurs Fondateurs*, Dunod.

Bauman Zygmunt, (2010/2003), *La vie en miette : expérience postmoderne et moralité*, Le Rouergue/Chambon.

Bauman Zygmunt, (2000), *La vie liquide*, Paris, Fayard.

Barus-Michel Jacqueline, Enriquez Eugène, Lévy André, (sous la dir. de), (2016/2002), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Ramonville Saint-Agne, Erès.

Boutinet Jean-Pierre, (2004/1993), *Psychologie des conduites à projet*, Presses Universitaires de France.

Brazelton Thomas Berry, Greenspan Stanley I., (2003), *Ce dont chaque enfant a besoin. Sept besoins incontournables pour grandir, apprendre et s'épanouir*, Marabout.

Brunet Sébastien, (2007), *Société du risque : quelles réponses politiques ?*, L'Harmattan.

Butler Judith, (2010), *Ce qui fait une vie. Essai sur la violence, la guerre et le deuil*, La Découverte.

Castel Robert, (2009), *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Éditions du Seuil.

Castoriadis Cornelius, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, éditions du Seuil.

Clot Yves, (2008), *La fonction psychologique du travail*, Coll. Le travail humain, Presses Universitaires de France.

Clot Yves, (1999), *Travail et pouvoir d'agir*, Coll. Le travail humain, Presses Universitaires de France.

Cros Françoise (Ed.), (2006), *Écrire sur sa pratique pour développer des compétences professionnelles*, Coll. Action & Savoir, L'Harmattan.

de Gaulejac Vincent, Hanique Fabienne, (2015), *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil.

Dejours Christophe, (2008/1980), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard.

De Visscher Pierre, (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, France, Presses Universitaires de France.

Dorais Michel, (2018), *Le métier d'aider*, vlb éditeur.

Durand Daniel, (2017), *La systémique*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France.

Ehrenberg Alain, (1995), *L'individu incertain*, Hachette Littératures.

Ehrenberg Alain, (1991), *Le culte de la performance*, Hachette Littératures.

Garrau Marie, (2023/2018), *Politiques de la vulnérabilité*, Biblis.

Hamant Olivier, (2023), *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Tracts Gallimard N°50.

Jullien François, (1996), *Traité de l'efficacité*, Le livre de poche, Grasset.

Kaufmann Jean-Claude, (2007), *L'entretien compréhensif*, Armand Colin.

Le Bot Jean-Michel, (2004), *Aux fondements du « lien social ». Introduction à une sociologie de la personne*, L'Harmattan.

Méda Dominique, (2022/1995), *Le travail*, Coll. Que Sais-Je ?, Presses Universitaires de France.

Midal Fabrice, (2024), *La théorie du bourgeois. Une philosophie anti-découragement*, Flammarion/Versilio.

Moser Gabriel, (1994), *Les relations interpersonnelles*, Presses Universitaires de France.

Palamade Guy, (2008), *Préparation des décisions : l'étude de problèmes*, L'Harmattan.

Rosa Hartmut, (2021/2018), *Remède à l'accélération. Impressions d'un voyage en Chine et autres textes sur la résonance*, Champs essais.

Pépin Charles, (2021), *La confiance en soi, une philosophie*, Pocket, Allary Éditions.

Pépin Charles, (2016), *Les vertus de l'échec*, Pocket, Allary Éditions.

Rosa Hartmut, (2021/2018), *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Éditions La Découverte.

Rosa Hartmut, (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Éditions La Découverte.

Vermersch Pierre, (2006/1994), *L'entretien d'explicitation*, ESF éditeur.

Versace Rémy, Brouillet Denis, Vallet Guillaume, (2018), *Cognition incarnée. Une cognition située et projetée*, PSY-Théories, débats, synthèses, Mardaga.

Vrancken Didier, Macquet Claude, (2006), *Le travail sur soi : Vers une psychologisation de la société ?*, Belin.

Vrancken Didier, (2010), *Le Nouvel Ordre protectionnel : De la protection sociale à la sollicitude publique*, Parangon.

Von Bertalanffy Ludwig, (2012/1973), *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

Watzlawick Paul, Helmick-Beavin Janet, Jackson Don D., (2014/1972), *Une logique de la communication*, Paris, Points.

Articles

Astier Philippe, Gal-Petitfaux Nathalie, Leblanc Serge, Sève Carole, Saury Jacques, Zeitler André, (2003), Les approches situées de l'action : quelques outils, *Recherche & Formation*, N°42. L'analyse de l'activité. Approches situées, pp. 119-125.

Béguin Pascal, Clot Yves, (Oct. 2004), L'action située dans le développement de l'activité, *Activités*, Dossier : Activités et action / Cognition située, ARPACT–Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités.

Berton Jacques, (2021), *Le travail de rue*, VST–Vie sociale et traitements, n° 152/4.

Bourassa Michelle, Bélair Louise, Chevalier Jacques, (2007), Les outils de la recherche participative, *Éducation et francophonie*, vol. 35, n° 2, pp. 1–11.

Clot Yves, (2006), Clinique du travail et clinique de l'activité, *Connexions*, 1, pp. 165-177.

Elkaïm, Mony, (2010), À propos du concept de résonance, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, n° 45(2), 171-172.

Enjalbert Cédric, (mars 2020), Covid-19. Les philosophes face à l'épidémie. Cynthia Fleury : « Ne pas sacrifier toutes les libertés au nom du principe de précaution », *Philosophie Magazine*, n°138.

Étude du burnout dans la population belge, (2019), Évolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. Synthèse de la recherche, *Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail (DiRACT), Service Public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/services-offerts/projets-de-recherche/2019-etude-du-burnout-dans-la-population-belge>

Faulx Daniel, (2012), Dispositifs, le point de vue d'un psychosociologue, *TransFormations : Recherches en éducation et formation des adultes*, TF Refa, n° 7, Dossier : Usages et dispositifs de formation : les dispositifs entre domination et initiative, Université de Lille.

Hintea Dorina, Delhaye Pascaline, (sous la coord. de) (2019), Théma : La participation : nouvel idéal ?, *Sociographe*, n°68, Champ Social Éditions.

Linhart Danièle, (2008), Introduction. Que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail dans Linhart Danièle (sous la dir. de), 2008, *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, éditions ERES.

Tabet Simon, (2013), Zygmunt Bauman et la société liquide, *Sciences Humaines*, N° 254 (12), p. 25.

Livrets

Frère Bruno, 2024, *Pour une émancipation démocratique. Reconstruire la société avec la théorie critique*, Seraing, Coll. Mobilisations sociales, C.D.G.A.I.

Parthoens Christophe, (2012), *La coordination sociale*, Coll. Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

Muyshondt Marie-Anne, (2016), *Rechercher et agir. Penser les innovations sociales*, Coll. L'agir méthodologique, Seraing, C.D.G.A.I.

Points de repère pour prévenir la maltraitance, Yapaka.be, éditions Fabert.

Parthoens Christophe, Luyten Delphine, Pelsser Victor, Born Michel, (2010), *Du travail de rue au travail de proximité*, Étude en Communauté française et méthodologie du travail, Les Éditions de l'Université de Liège.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0) 4 366 06 63

info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

Reliance

*Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I.
avec l'A.M.O. Reliance*

Dans un monde où le découragement semble parfois l'emporter sur l'espoir, ce livret se veut une lueur d'optimisme et de réflexion. À travers la question fondamentale : « Comment passer du découragement à la confiance ? », nous vous invitons à explorer les enjeux cruciaux du travail social et éducatif au sein de l'Aide à la jeunesse.

Fruit d'une recherche participative menée par le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle avec les travailleurs et travailleuses de l'association Reliance, ce livret offre un espace de dialogue et de réflexivité. Il met en lumière les préoccupations et les aspirations d'une équipe engagée, qui, face aux défis quotidiens, a su puiser dans son optimisme pour initier et forger de nouvelles réponses méthodologiques et philosophiques.

Enrichi par les témoignages de cinq jeunes en quête de sens et par le regard d'une intervenante-chercheuse du C.D.G.A.I., cet ouvrage s'adresse non seulement aux travailleuses sociales, travailleurs sociaux et aux étudiant·e·s, mais également à tout·e citoyen·ne qui s'intéresse aux dynamiques de confiance et d'encouragement dans le secteur social : notamment les responsables, chercheur·euse·s, enseignant·e·s, sociologues, criminologues et psychologues.

Ce livret propose une réflexion sur les enjeux sociétaux actuels à travers le prisme de l'A.M.O. Reliance, en tant que Service d'Aide à la Jeunesse. Il invite à repenser les pratiques, à nourrir les échanges et à envisager un avenir où la confiance et l'encouragement occupent une place centrale.

*Ce livret est une recherche participative d'éducation permanente
réalisée avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

