

Un réseau d'actrices et d'acteurs au service de l'insertion des jeunes

Cet outil s'adresse aux acteur.rice.s de l'insertion sociale, professionnelle et citoyenne des jeunes. Il est nourri des échanges qui ont jalonné 4 ateliers, animés par le Pôle ressources ville et développement social, la Fédération des Centres Sociaux du Val d'Oise et le Centre Information Jeunesse du Val d'Oise, entre 2020 et 2021. Les réflexions soulevées ont mis en évidence les interrogations, points de vigilance et d'attention pour garantir des coopérations efficaces entre acteur.rice.s, au bénéfice des jeunes (projets, « aller vers », solutions renouvelées...).

Cette fiche repère est structurée en 5 questions :

- ▶ Qu'est-ce qu'un réseau ?
- ▶ Quelles plus-values en escompter ?
- ▶ Comment le formaliser, le rendre effectif ?
- ▶ Quels écueils dépasser ?
- ▶ Comment structurer et animer un réseau ?

Qu'est-ce qu'un réseau ?

Le réseau peut s'entendre comme un ensemble d'acteur.rice.s connecté.e.s entre elles/eux autour d'un objet commun. Faire réseau, c'est se connaître (entre structures existantes et entre personnes y oeuvrant), se reconnaître (légitimité de l'autre à faire partie du réseau), se faire confiance (à travers l'interconnaissance, les échanges, la légitimité auprès du public ou la cooptation via un autre partenaire) et de la réciprocité (« donnant-donnant ») entre les parties-prenantes. La « communauté » ainsi formée gravite autour d'enjeux forts pour les un.e.s et les autres. Par extension et au-delà d'un objet commun qui rassemble, le réseau se fédère autour de valeurs partagées. Dans le cadre de l'insertion jeunesse, cela peut déjà être le cas de certaines structures qui partagent les mêmes approches éducatives par exemple. Ces valeurs peuvent également être codéfinies et donner lieu à un cadre commun formalisé (convention, charte, contrat d'engagement) permettant de dépasser les seules relations interpersonnelles et rendre ainsi possible une continuité de l'action publique tout en augmentant la capacité à agir et réagir.

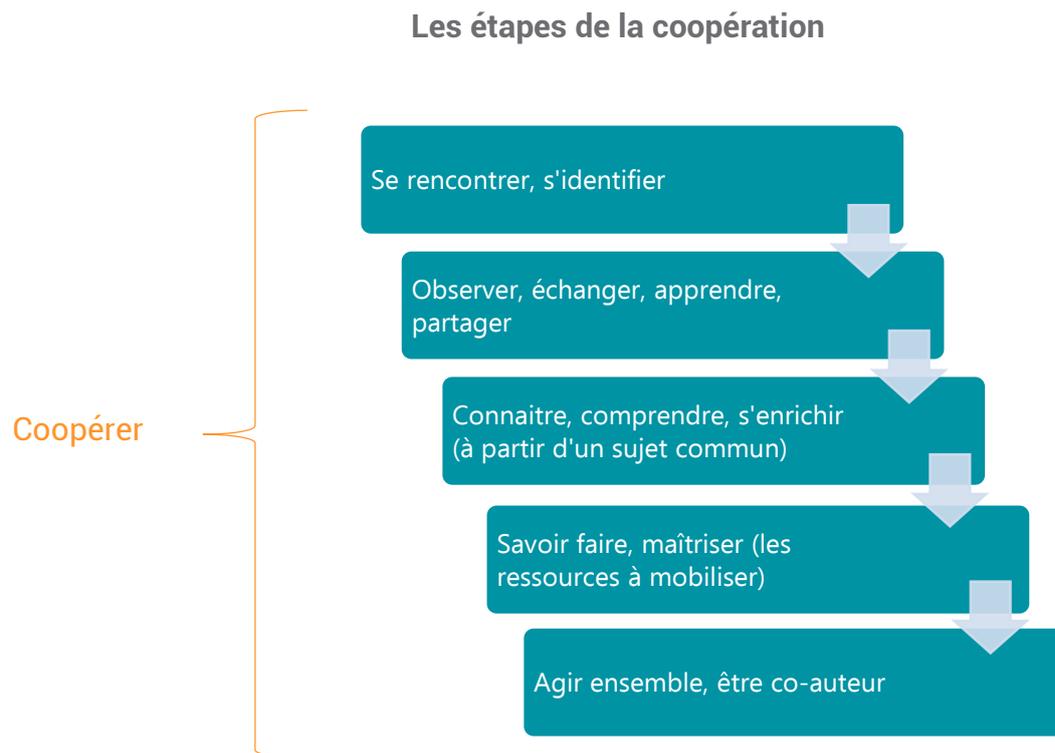
Quelles plus-values en escompter ?

Le réseau permet d'enrichir les connaissances des acteur.rice.s sur un sujet et d'élargir le champ des possibles. Il génère une dynamique collective porteuse d'action et permet à chacun.e d'améliorer son intervention et de disposer d'une bonne connaissance des ressources mobilisables sur un territoire ainsi que des points d'appui éventuels, permet de mieux cibler l'interlocuteur.rice à mobiliser en fonction d'une problématique que l'on souhaite résoudre, d'un projet, d'une action que l'on veut développer. Au-delà, faire réseau fluidifie l'orientation des publics en fonction des demandes et besoins. Le réseau facilite le partage d'informations et la mutualisation des compétences, voire des moyens au service d'un projet. Les contacts respectifs de chacun.e permettent d'enrichir le réseau de façon exponentielle et d'avoir accès à des données partagées.

Les interactions rendues possibles par le réseau, contribuent à enrichir la palette dont dispose un.e professionnel.le. Par exemple, élaborer un diagnostic partagé au regard d'une problématique ou d'une situation, va permettre d'enrichir les données à disposition, afin de convenir d'une stratégie d'action et d'identifier les ressources à mobiliser en vue de pouvoir interférer et agir.

Le réseau facilite le partage d'informations et la **mutualisation des compétences**, voire des moyens au service d'un projet. Les contacts respectifs de chacun.e permettent d'enrichir le réseau de façon exponentielle et d'avoir accès à des données partagées.

Les interactions rendues possibles par le réseau, contribuent à enrichir la palette dont dispose un.e professionnel.le. Par exemple, élaborer un diagnostic partagé au regard d'une problématique ou d'une situation, va permettre d'enrichir les données à disposition, afin de convenir d'une stratégie d'action et d'identifier les ressources à mobiliser en vue de **pouvoir interférer et agir**.



L'apport de connaissances, les **regards croisés** portant sur des thématiques communes ou encore **l'échange de pratiques** contribuent à une **plus grande cohérence** au sein de la communauté des acteur.rice.s de la jeunesse. La dynamique de réseau concourt à une lecture effective du territoire et de ces réalités, permettant d'ajuster l'action menée ou d'interpeler les niveaux décisionnels quant à des problématiques nouvelles. Enfin, la crise sanitaire l'a démontré, un réseau fonctionnel est en mesure de **réagir à des crises avec une grande célérité**.

Comment le formaliser, le rendre effectif ?

- Identifier les acteur.rice.s et les ressources du territoire

Avant toute chose, il est important de disposer d'un regard affiné sur le **territoire d'intervention et de connaître les acteur.rice.s présent.e.s**, les missions qui leur sont assignées, ainsi que leurs modalités d'intervention. Cela implique de rendre visible l'existant. Il s'avère précieux de pouvoir s'appuyer sur un diagnostic du territoire et sur les ressources existantes qui sont autant de points d'appui.

Afin de **cibler les interlocuteur.rice.s et partenaires idoines**, il convient d'identifier ce qui peut nous rassembler (une thématique commune, une problématique partagée, un public cible, des valeurs communes...). Plusieurs questionnements peuvent guider cette étape (cf question 5).

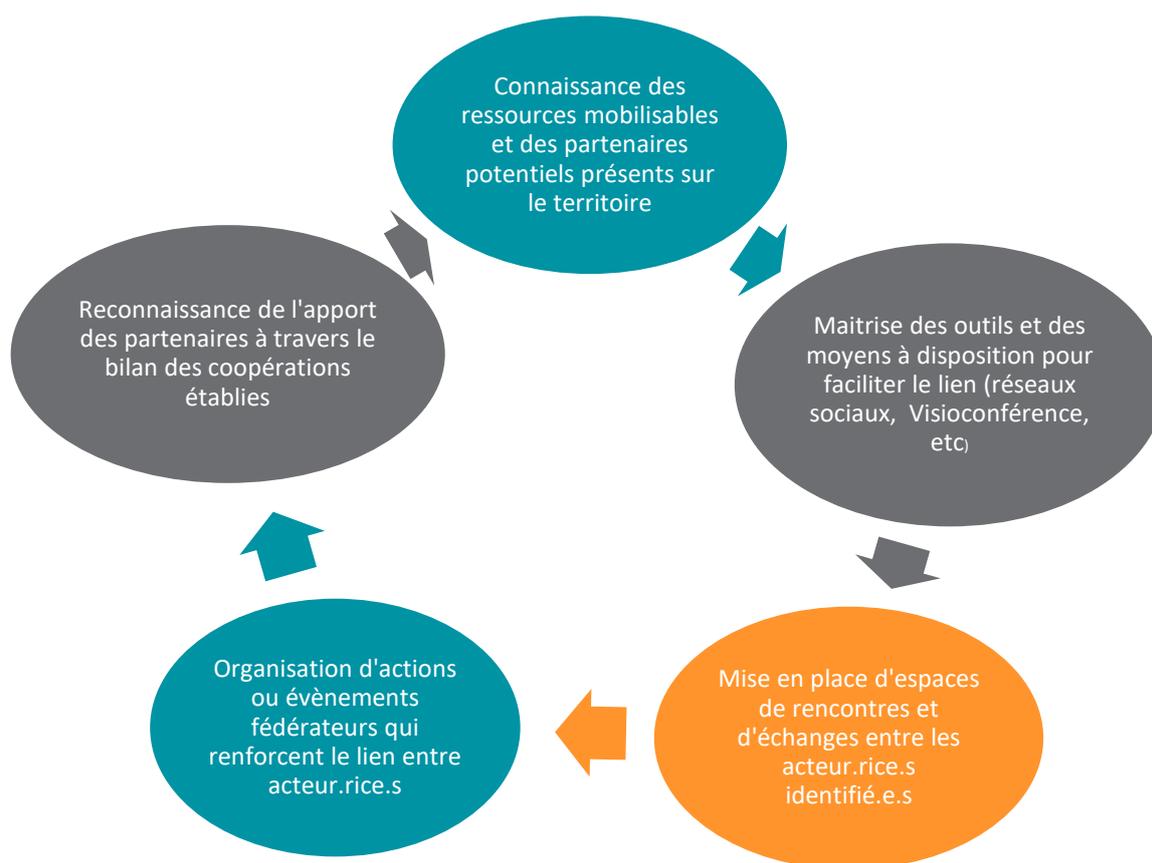
- Concevoir des espaces d'échanges

Les **espaces d'échanges et les outils de communication** entretiennent le lien entre acteur.rice.s et limitent les effets du turn-over des professionnel.le.s. S'appuyer sur des groupes de travail existants peut faciliter le ciblage des partenaires à associer. Par exemple, les membres composant les équipes pluridisciplinaires d'un Programme de Réussite Educative pourront être sollicités pour participer à la réflexion autour de la thématique de l'orientation et de l'insertion des jeunes pour la tranche d'âge 16-18 ans.

Par ailleurs, la **proximité et les affinités** avec certains partenaires locaux, renforcées au gré des expériences partagées (formations communes, rencontres entre partenaires, temps conviviaux) et la confiance qui en résulte, favorisent également les interactions.

- Développer les coopérations à travers des réalisations communes

L'organisation d'un **évènement fédérateur** ou la réalisation d'un projet qui implique différents partenaires, contribue à renforcer les liens. Dans cette perspective et à partir des réalisations communes, la mutualisation des moyens, comme la complémentarité en matière de savoir-faire, doivent permettre aux acteur.rice.s de se (re)connaître et de développer la confiance. Le **bilan de l'action** est l'occasion pour les différentes composantes de mieux cerner en quoi elles ont pu contribuer à la dynamique partenariale et la plus-value que chacun.e en retire.



Quels écueils dépasser ?

- Des enjeux et objectifs différents selon les acteur.rice.s

Le premier frein à considérer est la **disparité**, voire la **divergence**, en terme **d'enjeux, d'objectifs et de culture professionnelle** en fonction des acteur.rice.s et des champs d'intervention. Ces dernier.e.s n'ont pas toujours les mêmes attentes, ce qui peut générer certaines incompréhensions. Pour s'en prémunir, il est utile de décrypter en amont les attentes des partenaires sollicités afin de prévenir d'éventuels dissonances. L'absence de communication entre partenaires entretient le flou. L'explicitation claire des missions et des objectifs des un.e.s et des autres, ainsi que des cadres d'intervention, doit contribuer à une meilleure connaissance du périmètre de chacun.e.

- Des difficultés à communiquer entre partenaires

Les difficultés à **entrer en contact ou à communiquer** avec un partenaire alimentent les malentendus (cultures professionnelles différentes, déficit de confiance, sentiment d'isolement et fonctionnement autarcique d'un partenaire, repli sur soi, etc). De même, un turn-over important au sein d'une institution peut freiner les relations existantes car le lien établi avec un.e acteur.rice identifié.e peut être rompu à son départ, ce qui a une incidence sur les rapports avec l'entité dont il dépendait. Dépersonnaliser le rapport peut aider à dépasser les difficultés. Toutefois de bonnes relations interpersonnelles facilitent

naturellement les collaborations professionnelles. Cette réalité peut être mise à mal dans certains contextes, comme avec la crise sanitaire qui complexifie les échanges entre acteur.rice.s.

- **Des temporalités divergentes**

Les **temporalités différentes** qui régissent les logiques d'acteur.rice.s peuvent aussi s'avérer limitantes dans certains cas. Elles sont souvent à rattacher aux objectifs car les échéances imparties (appel à projet, élections, projet politique, cadre contractuel...) seront tributaires de ces dernier.e.s. De la même manière, le manque de temps, l'ordre des priorités ou les logiques institutionnelles divergentes en matière de projections peuvent altérer les relations partenariales. La mise en place d'un **rétro-planning** commun (ex : agenda partagé) peut venir répondre à cet écueil éventuel.

- **Une forme de « concurrence » entre certain.e.s acteur.rice.s**

Le pilotage de l'action publique reposant fortement sur **des appels à projets ou des appels d'offre, l'arrivée d'acteur.rice.s nouveaux, l'approche quantitative de l'évaluation ainsi que la fragilité du modèle économique d'acteur.rice.s associatif.ve.s** notamment, complexifient les coopérations. Ces différentes réalités amoindrissent les pilotages et coordinations locales tout en nourrissant une forme **de « concurrence » et de compétition**, entravant les dynamiques de réseau.

La formalisation progressive du réseau permet de prévenir et limiter les écueils identifiés (charte des valeurs partagées, outils partagés...). Une communication limpide et une grille de lecture commune des enjeux peuvent aussi contribuer à prévenir ou à limiter les écueils identifiés.



Comment structurer et animer un réseau ?

Objet

Questionnements

Public ciblé

- A quel public s'adresse la démarche que l'on souhaite lancer ? Quels bénéficiaires sont visés (tranche d'âge, statut –élèves, chômeur.euse.s, territoire, etc-) ?
- Comment définit-on des critères communs pour identifier le public ? Par exemple, la question du décrochage peut revêtir plusieurs lectures : un.e Conseiller.e Principal.e d'Education (CPE) évoquera les élèves en voie de décrochage au sein de son établissement de rattachement quand un conseiller Mission Locale pensera peut-être aux jeunes sans emploi ni formation (NEETS).

Objectifs assignés au collectif

- Quelle visée se donne l'instance ad hoc ? Que vient-on y chercher ?
- Quel manque vient-elle combler ?
- Quels enjeux communs rassemblent les professionnel.le.s réuni.e.s ?
- Existe-t-il déjà des groupes de travail sur la question ou sur des thématiques qui s'en rapprochent ?

Format du groupe de travail

- Se dote-t-on d'une instance dédiée réunissant un pôle d'acteur.rice.s identifié.e.s ? S'appuie-t-on sur un groupe de travail originel qu'on peut modeler au gré des thèmes abordés en faisant évoluer sa composition ?
- Comment la coordonner et l'animer ? Désigne-t-on un pilote ? (si oui, quel rôle a-t-il ? Qu'est-ce qui le rend légitime aux yeux du groupe ?)
- Favorise-t-on les temps conviviaux (ex : petit déjeuner autour d'un échange de pratiques) pour faciliter les liens ?

Périodicité

- Quelle périodicité pour les rencontres communes ?
- Favorise-t-on des rencontres régulières ? (attention au risque d'essoufflement et de démobilitation des acteur.rice.s)

Contenu échangé

- Les informations échangées portent-elles sur le cadre des missions des un.e.s et des autres ou sur l'actualité des différentes institutions représentées ?
- Propose-t-on des échanges de pratiques (méthodes de travail, mode de fonctionnement) ?
- Cherche-t-on à analyser des situations/des problématiques à partir d'éléments de diagnostic (compréhension du public et de ses besoins) ?
- Se base-t-on sur une expertise par le biais de mini-conférences portant sur des problématiques partagées et faisant appel à des spécialistes ?

Capitalisation

- Produit-on des compte-rendus de séance ? Qui est en charge de cette tâche ? (une seule personne ou tournant)
- Comment sont-ils validés ?
- Quel format de CR (synthétique ? exhaustif ?)
- Comment alimente-t-on les données à disposition ? (actualisation d'un diagnostic, ressources existantes alimentées à partir de nouveaux éléments...)

Communication

- Comment partage-t-on de l'information en dehors des temps de travail ?
- Crée-t-on un outil partagé (google drive, whaller, padlet, agenda partagé...)?

Bilan/évaluation

- Quelles étapes (conception, réalisation, bilan) ont permis de renforcer les liens entre acteurs à travers un projet commun ?
- En quoi la coopération a permis la réalisation escomptée (satisfaction du rendu) ?
- Comment mesurer l'apport du réseau (qu'est-ce que je peux retirer de cette expérience et à partir de quel indicateur ? Comment améliorer les choses) ?