



L.A.P.E LORRAINE

(Lieux d'Accueil Parents Enfants de Lorraine)

Journée de travail du Mardi 12 mai 2009 à Metz

LES CONDITIONS DU TRAVAIL EN PARTENARIAT

Intervention de Valérie Bretagne, Sociologue

Introduction

Le « set point » du conférencier ou « d'où je parle »

Sociologue spécialisée sur une question fondamentale qui est celle de :

- L'innovation sociale incrémentielle (comment les individus au quotidien et dans leurs interactions, sont porteurs de changement et de dynamiques sociales) ;
 - autrement dit, comment, en quoi, à quelles conditions l'être social est un producteur de la société qui le produit en retour
- J'ai d'abord appliqué cette réflexion à un champ spécifique, dans le cadre de ma thèse :
- Le champ des politiques sociales (insertion sociale, culture et art) en observant comment et à quelles conditions l'élément marginal peut-il être porteur de transformation du modèle normatif dominant.

Aujourd'hui, ma réflexion sur l'innovation sociale repose sur un autre champ d'application avec notamment les projets urbains. Dans tous les cas, ces champs d'application sont sous-tendus par une réflexion fondamentale sur la démocratie participative. Mais le début de mon exposé relève d'une autre posture, d'un autre *set point* qui est le suivant :

En tant que sociologue et pour reprendre un propos d'Edgar Morin, j'aime à « travailler les idées qui me travaillent » et qui concernent le fonctionnement de la société dans son ensemble :

⇒ Comment les individus parviennent à vivre ensemble, à travailler ensemble, à créer ensemble. Dans ce cadre, le questionnement de la notion de partenariat va quasiment de soi puisque « être partenaire », c'est, d'un certain point de vue, travailler ensemble sur un projet commun.

⇒ si j'ai plaisir à réfléchir cette question qui me travaille à savoir : comment les individus parviennent à cohabiter, ou à vivre ensemble en société, c'est donc parce que je pars du principe que cela ne va pas de soi, que cela ne relève pas d'une évidence, que cela ne relève pas d'une capacité naturelle des êtres humains et encore moins d'une donnée transcendante.

⇒ Si cette capacité des individus à vivre ensemble et à faire société ne relève pas d'un phénomène naturel ou d'une donnée transcendante, c'est donc qu'elle relève de mécanismes culturels et sociaux. Toute la question est alors de savoir de quels mécanismes relève cette capacité ? quelles sont les conditions à réunir pour que les individus parviennent à vivre ensemble, à travailler ensemble, à créer ensemble ? Et de quels enjeux ces productions communes sont-elles porteuses ?

⇒ Je propose ici de tenter d'apporter quelques éléments de réflexion sur ces questions, appliqués à la notion de partenariat : à quelles conditions peut il y avoir partenariat ? Quels en sont les mécanismes de fonctionnement ? De quels enjeux un travail en partenariat est-il porteur ?

⇒ *Deux petites remarques préalables :*

- Première remarque : Lorsque j'avance l'idée selon laquelle la capacité des individus à faire société relève d'éléments non naturels, j'inclus des éléments culturels et sociaux. J'ai aussi pleinement conscience de la part importante, des éléments psychologiques, mais je ne les aborderai pas ici car cela ne relève pas de mon domaine de compétences. Cela montre à quel point, si la sociologie est une science à part entière, elle est aussi une science comme toutes les autres sciences c'est à dire qui ne s'auto suffit pas, qui ne peut pas expliquer à elle seule l'ensemble des processus en cours dans un phénomène.

- Seconde remarque : je propose ici d'apporter, de partager, quelques éléments de réflexion => je ne propose pas des recettes toutes faites (qui par ailleurs n'existent pas) ; je propose juste des éléments de réflexion.

Avant d'aborder la question des conditions du travail en partenariat, il est important de faire un petit détour par le contexte socio-historique d'émergence de la notion de partenariat.

Il est d'autant plus important de comprendre le contexte d'émergence de la notion que ce contexte a eu des répercussions sur la façon dont le partenariat a été saisi par les acteurs ; le contexte a eu des effets sur l'existence sociale du partenariat aujourd'hui (c'est à dire ce qu'on en fait, la façon dont on le pratique, le sens et les fonctions dont on le charge, etc.)

I. Le contexte socio-historique d'émergence de la notion de partenariat

La notion de partenariat est une notion récente. En France, elle émerge dans les années 1980, c'est-à-dire dans un contexte de décentralisation. Autrement dit, le partenariat émerge dans un contexte de redistribution des compétences et de redéfinition des pratiques territoriales. Un contexte qui, d'une certaine manière, « oblige » les acteurs à trouver de nouvelles manières de travailler, de nouvelles façons de produire et de penser des actions sur le territoire, etc.

La décentralisation représente aussi une période de « précipitation ». Les acteurs doivent être rapidement efficaces dans leur capacité à saisir ces nouvelles façons de faire. On est alors face à un contexte historique qui laisse relativement peu de place à la réflexion, qui oblige les acteurs à donner la priorité à l'action plus qu'à la réflexion.

Le partenariat, en tant que pratique professionnelle va donc rapidement acquérir une existence sociale, il va très vite devenir ce qu'on appelle une « pratique sociale légitime » (une innovation sociale, de nouvelles façons d'agir) qui pénètre rapidement toutes les sphères de la société, y compris donc, celle du travail social.

Très vite donc, les pratiques professionnelles, mais aussi institutionnelles, associatives, sont marquées par le sceau du partenariat. Pour le dire encore autrement, le partenariat pénètre très vite le sens commun (le sens partagé par un grand nombre d'individus organisés). A tel point qu'on a parfois l'impression aujourd'hui, qu'il a toujours existé, ou en tout cas que sa pratique est tellement ancienne qu'on ne se rappelle pas « comment c'était avant ».

Mais quand je dis que, dès les années 1980, le partenariat pénètre très vite le sens commun, en fait, je serais tentée de dire qu'il pénètre **trop** vite le sens commun. Cette trop grande rapidité d'ancrage dans l'espace social n'est pas sans causes et/ou sans conséquences sur le sens que l'on donne et l'utilisation que l'on fait, du partenariat. Parmi les effets de cette trop rapide inscription du partenariat dans les pratiques sociales légitimes, j'en ressorts au moins 5 :

- Premier effet : le partenariat a à peine le temps de trouver un sens que déjà il devient un « mot valise », un mot qui veut tout dire et donc, rien dire

⇔ Un premier effet qui relève d'une perte de SENS.

- Second effet : le partenariat est vu comme une panacée, un remède universel, la solution à tout.

⇔ Ce second effet explique en partie le fait qu'aujourd'hui, et aujourd'hui seulement, on commence à interroger la notion, à la réfléchir car on se rend compte qu'en réalité, le partenariat **en lui-même** n'a aucun potentiel salvateur. Il ne suffit pas de « travailler en partenariat » pour apporter une solution à un problème ou encore pour donner une plus value à un projet. Tout dépend quel type de partenariat on met en place, de quelles compétences on rassemble, etc. On comprend donc depuis seulement quelques années que le partenariat n'est efficace qu'à certaines conditions.

- Troisième effet, en lien direct avec le précédent : le partenariat, en pénétrant trop vite dans le sens commun, est perçu comme étant homogène. Or, aujourd'hui, quand on observe la diversité des formes partenariales, la capacité qu'ont les individus à inventer des partenariats en fonction des projets qu'ils mènent, etc, il semble important de réfléchir la notion comme étant nécessairement plurielle.

- Quatrième effet : le partenariat est perçu comme une évidence. Aujourd'hui, travailler en partenariat est une chose qui va de soi. Cette évidence est porteuse d'une forte réduction de sens de la notion : On a parfois tendance, implicitement, dans les représentations spontanées, à considérer que le travail en partenariat se réalise **entre semblables**. Pour le dire autrement, il y a une tendance spontanée à considérer que, puisqu'on travaille ensemble autour d'un projet commun, on a nécessairement les mêmes objectifs, la même façon de voir le projet, les mêmes intérêts, etc.

Or, en faisant cela, on passe à coté d'une très grande part de la valeur ajoutée du partenariat puisqu'on ne regarde pas :

- Les différences
- Les complémentarités
- Les conflits d'intérêts
- Les motivations respectives (personnelles et professionnelles)

Chacun de ces éléments (différences, complémentarités, conflits d'intérêts, motivations), est porteur à la fois :

- De freins
- D'impulsions

Si on ne les réfléchit pas, on perd une grande part de la richesse du partenariat et donc on fait perdre une grande part qualitative au projet qui fait l'objet du partenariat.

- Enfin, cinquième et dernier effet, en lien, d'une part avec le fait d'une intégration rapide du terme dans le sens commun et, d'autre part avec le fait de la décentralisation (le fait d'une nouvelle organisation ou d'un nouveau fonctionnement institutionnel) : le partenariat est aujourd'hui, dans certains domaines, une sorte d'injonction institutionnelle. Autrement dit, le partenariat est parfois une forme de travail à laquelle on ne peut pas échapper. On verra en quoi c'est un paradoxe car, dans l'idéal, le partenariat relève d'une démarche et d'un engagement volontaires.

Pour conclure sur ce premier point, on peut donc définir quelques éléments de cadrage de la notion.

Le partenariat :

- Est nécessairement pluriel : on parlera alors *des* partenariats plus que *du* partenariat

- N'a aucun sens en soi : il revêt le sens que lui donnent les acteurs qui le composent
- N'est porteur d'aucun potentiel ou pouvoir en soi : il revêt le potentiel d'action que les acteurs lui donnent
- N'a aucune efficacité ou aucune efficience en soi : il revêt l'efficience que les acteurs lui donnent

On peut donc maintenant se demander quelles sont les conditions à rassembler pour que les acteurs qui forment un partenariat puissent donner à celui-ci un certain potentiel d'action, une certaine efficacité sociale.

II. Les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un partenariat efficient

Premier point : le partenariat implique nécessairement l'existence d'un réseau

Du latin RETS, le réseau désigne le rayon c'est à dire ce qui rayonne mais aussi et surtout **ce qui relie**. (Le rayon du soleil relie le soleil à la terre, le rayon d'un cercle, le rayon de la roue de vélo, etc.)

On peut se représenter un réseau comme **un maillage ou un filet** (de pêche par exemple). Le réseau implique donc **l'enchevêtrement d'éléments**.

Ces éléments ont tous nécessairement :

- des points communs et
- des différences

C'est-à-dire qu'à la fois :

- ils se ressemblent, ils ont une identité commune et
- ils ont leur spécificité, ou leur identité propre.

Ces différents éléments sont en réseaux parce qu'ils ont un socle minimum commun (ils se ressemblent à *minima*). Je relève pour ma part 4 éléments essentiels pour l'existence d'un socle commun en vue d'un réseau efficient.

Il est important que les éléments qui le composent aient :

- Des valeurs et des croyances communes,
- Des regards (ou une façon de voir le monde) à la fois distincts et complémentaires,
- L'envie d'une culture partagée,
- Le souhait de s'engager dans une démarche volontaire.

Enfin, différents éléments sociaux sont dits « en réseau », certes quand ils ont des points communs minimum mais aussi parce **qu'ils échangent** :

Le réseau est donc caractérisé par **l'activation de relations réciproques** :

- Je donne à un élément et je reçois en retour, soit de ce même élément, soit d'un autre élément du réseau,
- Je donne et je reçois, soit dans le même temps, soit dans un temps décalé.

Ces relations réciproques sont fortement révélées dans ce qu'on appelle aujourd'hui sur Internet « les réseaux sociaux » (exemple : face book, etc.). Le fonctionnement de ces réseaux (réseaux qui peuvent être fortement décriés par ailleurs mais c'est un autre sujet), repose très clairement sur la relation réciproque : dans ce type de système, si vous ne l'alimentez pas, vous recevrez des éléments au début, puis très vite, vous ne recevrez quasiment plus aucune information.

Pour résumer, on peut donc dire que tout partenariat implique un réseau (avec tout ce que cela engendre). Quand vous entrez en partenariat, vous entrez nécessairement et implicitement dans un réseau. Mais à l'inverse, tout réseau n'implique pas nécessairement un partenariat. On peut donc s'interroger sur les éléments qui différencient le réseau du partenariat.

On pourrait émettre de nombreux éléments de réponse, mais j'en relève un qui me paraît particulièrement central : le projet.

Second point : le projet : à la fois cœur et raison d'être d'un partenariat

Si un **réseau** peut très bien exister et fonctionner sans pour autant être mu par un projet commun, **un partenariat** lui, ne le peut pas. Le projet est à la fois le cœur (organe vital central) et la raison d'être, la raison sociale du partenariat.

Petite précision sur la notion de projet :

On constate l'existence d'une confusion entre « projet » et « action ». Souvent, les acteurs (dans le social comme ailleurs), ont tendance à dire par exemple : « notre *projet* sortie Walt Disney a bien fonctionné » alors qu'ils devraient dire en réalité : « notre *action* sortie Walt Disney a bien fonctionné » car une visite de l'empire américain, même quand cette visite se déroule dans une contrée aussi lointaine que Marne la Vallée, ne peut pas être un *projet complexe* en lui-même.

On peut définir le projet comme **un ensemble cohérent d'actions** ; actions qui ont en commun d'être sous-tendues par un même objectif global.

- Par exemple : un projet pourrait être : « travailler le développement de l'autonomie urbaine auprès des jeunes meusiens de la Vallée de la Saulx ». Le projet sera composé d'actions à la fois diverses et complémentaires telles que : des ateliers réflexifs sur ce qu'est l'autonomie quand on a 15 ans, des sorties en milieu urbain avec prise en charge des plus petits (8 – 12 ans) par les plus grands (15 ans), la diffusion d'un film traitant de la question suivie d'un débat ado - parents, la réalisation, par les jeunes eux-mêmes et accompagnés d'un artiste, d'une planche de BD à destination de leurs compères, et bien sur, une sortie Walt Disney, (!!!) etc.

Le projet est ce qui va donner du SENS au partenariat. Il est donc important de le réfléchir, au sens propre du terme, c'est à dire de le regarder, de l'observer, d'en identifier les objectifs, les enjeux, les difficultés, les freins, les leviers, etc. On pourrait quasiment lui appliquer une analyse systémique dans la mesure où le projet est par définition, toujours complexe.

Il est d'autant plus important de réfléchir un projet que, quand je dis qu'il est ce qui donne sens au partenariat, je signifie par là qu'il est ce qui donne à la fois :

- une signification,
- une orientation à l'agir.

Autrement dit, en fonction de la finalité globale que l'on donne au projet, on va pouvoir déterminer les actions à mettre en place pour atteindre cette finalité.

Il arrive que les acteurs d'un partenariat travaillent en sens inverse : ils déterminent des actions et ils donnent un titre à ces actions ; le projet se résumant, voire se réduisant alors au titre donné. Quand on fait cela, on prend un risque important : celui d'avoir, *in fine*, une accumulation d'actions sans réels liens de cohérence entre elles.

Cette accumulation représente un risque dans la mesure où

- elle fait perdre énormément de qualité à chacune des actions concernées,
- elle ne permet pas de dégager une valeur ajoutée qualitative,
- elle permet vaguement d'atteindre une petite série d'objectifs mais ne peut pas donner de perspectives.

L'accumulation d'actions, contrairement au projet, a donc une efficacité limitée et ne peut pas atteindre l'efficience.

Le projet peut revêtir une taille ou une importance très variées. On peut aller du micro-projet au macro-projet ; peu importe, la qualité d'un projet ne se mesurant pas à son envergure.

Pour autant, il ne faudrait pas en déduire qu'à un micro-projet correspond un micro-partenariat et à un macro-projet correspond un macro-partenariat. L'envergure du projet et l'envergure du partenariat n'ont pas de lien de corrélation avéré. Un micro-projet peut exiger un partenariat important tant sur le plan du nombre d'acteurs investis que sur le plan du temps de préparation et de conception, etc.

De même, il ne faudrait pas penser qu'un projet de petite envergure est plus facile à mettre en œuvre et à réussir qu'un projet de grande envergure. Là non plus on ne trouve pas de corrélation avérée.

- Exemple : mettre en place un projet « familiarisation du tout petit avec l'eau » n'est pas nécessairement plus facile à mettre en place et surtout à réussir qu'un projet « création d'une ludothèque ».

Le projet comme organe essentiel d'un partenariat est aussi important à prendre en compte parce qu'il va déterminer pour une bonne part, la durée de vie ou le cycle de vie du partenariat (quand le projet est fini, abouti, le partenariat n'a finalement plus de raison d'être).

Au regard de ces différents éléments, on peut donc avancer une définition simple du partenariat qui serait la suivante :

- Un partenariat est un réseau d'acteurs, réseau structuré autour d'un projet, composé d'un ensemble cohérent d'actions.

Pourquoi on fait souvent l'impasse sur le pan réflexif de la conception du projet :

- Car apparence d'une perte de temps,
- Car non perception de la valeur ajoutée à long terme,
- Car la valeur ajoutée *in fine* est qualitative, ne se mesure pas (et ne rentre que rarement dans des tableaux de bord),
- Car la logique réflexive ne rentre pas toujours dans une logique technicienne,
- Car enfin, cela pourrait faire ressortir des conflits d'intérêts et des logiques de pouvoirs qu'on a peur de ne pas savoir gérer.

Ce dernier point me permet de faire le lien avec une troisième condition à rassembler pour qu'il y ait partenariat efficace. Cette condition concerne la rencontre des intérêts.

Troisième point : la rencontre des intérêts

Comme on l'a vu, un partenariat peut se définir comme la rencontre d'acteurs membres d'un réseau ; réseau structuré autour d'un projet commun. Nous avons aussi vu qu'un des socles communs importants dans l'existence d'un réseau concerne l'engagement volontaire.

On peut alors se poser la question de savoir quels sont les éléments qui motivent les acteurs à s'engager volontairement dans un partenariat.

Un des éléments moteurs de l'engagement social est la recherche d'intérêt (« ce que j'y gagne ; ce que cela m'apporte en tant que sujet »). On n'est évidemment pas ici dans la logique, par ailleurs très limitée, de l'intérêt ou du gain économique.

Les intérêts d'un individu peuvent être extrêmement variés parce qu'ils concernent des champs aussi divers que la recherche d'utilité sociale, de respiration professionnelle, de respiration familiale, d'action innovante, de rupture de la routine, d'acquisition de compétences, d'accès à de nouveaux savoirs, de formation professionnelle continue *in situ*, etc. L'intérêt peut être tant psychologique que social, culturel, économique, émotionnel, etc. Il recoupe tant les logiques personnelles que professionnelles. L'intérêt est toutefois complexe à prendre en compte parce qu'il est sensible, changeant et évolutif en fonction de son environnement.

- Par exemple, l'arrivée d'un nouvel acteur dans un partenariat peut faire bouger la position de l'intérêt d'autres acteurs. Autre exemple, la maternité d'un des acteurs en présence peut changer son intérêt et donc son investissement dans le partenariat ; même chose avec un changement de fonction professionnelle, un changement de direction au sein de la sphère institutionnelle d'un acteur, un tournant évolutif dans le projet, etc.)

Les causes d'évolution d'un intérêt peuvent être très nombreuses, très variées et surtout très variables. Mais dans tous les cas, pour qu'un acteur s'engage, au sens fort du terme, dans un partenariat, il est important, comme le dit l'expression courante, qu'il « y trouve son compte ».

Mais le fait que chaque acteur trouve un intérêt minimum dans son engagement au sein d'un partenariat ne suffit pas à rendre le partenariat efficient. Un autre ingrédient est à injecter : La rencontre des postures

Quatrième condition : la rencontre des postures

Pour qu'un partenariat fonctionne de façon efficiente, il est important que les acteurs en présence aient une posture commune minimum.

La question de la posture est importante parce qu'elle interpelle directement le positionnement de l'acteur au sein du projet. Ce que je viens y chercher, ce que j'y trouve dépend en grande partie de la façon dont je perçois :

- le partenariat
- le projet porté par ce partenariat précis

Mais la question de la posture est délicate à abordée au sein d'un partenariat, elle est difficile à discuter parce qu'elle interpelle des questions en lien directe avec l'éthique (personnelle) et la déontologie (ou éthique professionnelle).

Cette difficulté à discuter et réfléchir cette question - mais aussi la conscience de son importance - se traduit notamment par le besoin qu'on les réseaux de se structurer autour d'une charte éthique (c'est à dire d'un cadre moral). Et on voit toute la difficulté qu'ont ces mêmes réseaux à traduire les cadres éthiques par des termes clairs, simples, non ambigus et non généralistes.

Dans le travail social, un des domaines complexes de la question éthique concerne la question de la confidentialité.

Les projets sont très souvent en lien avec l'aide sociale aux usagers sur un « petit » territoire donné. Autrement dit, les projets concernent des personnes, par ailleurs souvent socialement disqualifiées et donc en risque de stigmatisation.

Il n'y a pas vraiment de recette à ce problème si ce n'est de se rappeler qu'un partenariat trouve sa raison d'être autour d'un projet global et non autour de la résolution de problèmes personnels d'une population donnée.

Les informations qui circulent au sein du réseau de partenaires doivent donc **avoir pour seul objectif de servir le projet** (et non pas l'information professionnelle d'un des membres)

Par exemple, au sein d'un atelier d'insertion, le fait de savoir si Monsieur X vient régulièrement depuis trois semaines n'est pas intéressant en soi. Ce qui intéresse les acteurs du projet, c'est de mieux comprendre par exemple, quels sont les éléments déterminants de la régularité des venues des bénéficiaires. C'est donc à l'acteur lui-même de travailler à l'extériorité, à la prise de distance de l'information qu'il livre au réseau de partenaires.

Si on reprend notre exemple et dans ce cadre, il ne dira donc pas : Monsieur X ne vient pas depuis trois semaines mais : je remarque que lorsqu'il y a quelques bénéficiaires qui ne viennent plus de façon régulière depuis que l'on a changé telle et telle chose dans l'organisation de l'atelier, etc. Peut être peut on alors penser un autre mode d'organisation, etc.

Enfin, je voudrais conclure sur un point qui me semble important. La question de la posture et donc de la façon dont on perçoit le partenariat va déterminer en partie l'orientation du projet et donc l'orientation des actions que l'on mène. Mais elle va aussi déterminer le choix des partenaires, des membres présents et investis au sein du réseau et du projet.

Par exemple : ici, si on considère que le partenariat est un ensemble d'acteurs professionnels, experts et détenteurs de savoirs spécifiques, visant à agir sur une population, il est alors impossible de concevoir un projet dans lequel le parent est partenaire.

Autre exemple : si on considère que dans un projet, tous les partenaires doivent être investis de la même manière, au même degré et sur tous les pans du projet, il est impossible de concevoir que le parent puisse trouver sa place en tant que partenaire (même si les acteurs le souhaitent).

La question - par ailleurs délicate - du parent partenaire pourrait en elle-même faire l'objet d'un projet au sein d'un LAEP. Comment considère-t-on le parent ? Qu'attend-on de lui ? Que souhaite-t-on qu'il trouve ? Et le parent ? Qu'attend-il ? Que souhaite-t-il ? S'il prend une place de partenaire, c'est dans quel objectif ? Quelle place, quel degré et quelle forme d'investissement ? De quel savoir est-il détenteur ? Etc.

Présentation du travail de partenariat de la Maison de l'Enfance de St Dié et de La Farandole et La Ribambelle de Creutzwald

La spécificité du LAEP «La Petite Pause » de St Dié (lieu récent : moins de 5 ans d'ouverture) est son intégration dans une structure regroupant différents services au même endroit : structure multi accueil, crèche familiale, ludothèque, RAM, consultation PMI, Association Naître, Allaiter et Grandir. L'équipe du LAEP est composée de quatre accueillants dont trois personnes détachées de la halte garderie.

Les premiers partenaires sont les services partageant les mêmes locaux et tout particulièrement la halte. Son personnel peut sensibiliser les familles au moment de l'inscription de l'enfant et inciter les parents à profiter du temps d'attente avant l'intégration de l'enfant en structure pour fréquenter le LAEP qui offre ainsi un espace de transition où l'enfant peut, en présence d'un parent, vivre ses premières expériences sociales. Les personnes qui travaillent à la fois au LAEP et en halte savent particulièrement parler des bénéfices de cette première socialisation en présence du parent et les encourager à fréquenter le LAEP. Le contact individuel est important, il permet d'instaurer une relation de confiance avec les parents.

Par ailleurs, le personnel de la halte peut repérer un besoin : quand la famille est isolée, quand l'enfant et le parent ont du mal à se séparer...

Des liens se forment également avec les écoles : une enseignante est passée au LAEP avant la rentrée. Des liens sont encore à construire, par exemple avec les maternités, il est plus facile de rencontrer les mères par l'intermédiaire des sages-femmes. L'Association LAPE Lorraine pourrait intervenir à l'école de formation des sages-femmes afin de faire connaître les Lieux d'Accueil Enfant Parent comme elle le fait au centre de formation des puéricultrices.

Pour l'équipe de La Petite Pause, la double casquette a des avantages mais aussi des inconvénients : gérer deux pratiques différentes peut être perturbant à la fois pour les professionnel et les familles. Pour le LAPE Lorraine, il est important de travailler sur cette question là. La mise à disposition de personnel peut être une solution de facilité pour des raisons financières. Il est vital de mettre des mots sur les difficultés que cela peut poser, de garder le sens du projet et de le requestionner.

Avant, les mises à disposition concernaient essentiellement des travailleurs sociaux (Puéricultrices, éducateurs spécialisés) actuellement ce sont plus fréquemment des personnes employées dans des multi accueils.

A Creutzwald, les deux lieux sont beaucoup plus anciens (17 et 9 ans d'existence), le partenariat s'est constitué dès le départ avec les structures et institutions ayant participé à l'élaboration du projet porté par un comité de pilotage. Au fur et à mesure du temps, ce comité de pilotage est devenu un groupe de travail, de réflexion et d'échanges avec les partenaires : service PMI, service social du Conseil Général de Moselle, halte d'enfant, association gérant les centres sociaux, adjoint au maire, coordonnatrice RRS (Réseau de Réussite Scolaire) assistante sociale, conseillère ESF de la CAF et bibliothèque municipale. Le groupe se réunit au moins deux fois par an. Selon les points abordés, le groupe peut être élargi ou restreint pour organiser et pour finaliser des projets communs comme par exemple « la Fête du Jeu » annuelle, « l'élaboration d'une plaquette commune » présentant toutes les structures destinées à la petite enfance... Ces rencontres permettent de faire le point régulièrement sur les LAEP, d'évoquer les difficultés et de questionner le projet, les objectifs régulièrement. C'est également l'occasion pour les partenaires d'évoquer leurs projets et les actions qu'ils mettent en place. Ces échanges dans les deux sens sont importants, les partenaires informent et envoient du public dans les deux LAEP et les accueillants informent et orientent les familles vers les partenaires. Chacun sait ce que l'autre fait, cette bonne connaissance mutuelle évite également de vivre l'action de l'autre comme une démarche concurrente mais plutôt comme une démarche complémentaire.

Mais ce travail d'établissement de liens et surtout de maintien et de développement des liens demande un investissement important en terme de temps car il faut également participer aux réunions ou à certaines manifestations des partenaires (comité de gestion des centres sociaux, semaine de l'allaitement organisée par la PMI, fêtes de quartier...). Les enjeux sont importants mais pas seulement pour faire connaître les LAEP mais aussi pour ouvrir les familles sur l'extérieur, sur un « après » et sur un « autre ». Par exemple, en invitant les familles à rejoindre la fête du carnaval au centre social, les familles peuvent ainsi franchir le pas pour connaître le centre social qui n'est pas seulement dédié aux ados, discuter avec les animateurs, les éducateurs de l'équipe de prévention et nouer des liens de confiance.

En conclusion

La réciprocité est importante, le partenaire doit identifier ce que le LAEP peut lui apporter. Le projet, le cadre, les objectifs des LAEP doivent être clairement exposés. Il faut également aller à la rencontre de l'autre en essayant de le connaître : qui êtes-vous, quelle population vous recevez, comment puis-je vous être utile ? Il ne faut pas se tromper quand on leur envoie des personnes, il faut élaborer la demande. On peut questionner les familles : qu'est-ce que vous avez entendu sur ce lieu, compris de ce lieu ? Chacun a sa propre grille de lecture, la rencontre interpersonnelle est importante pour ne pas faire que de l'information.

D'autres questions soulevées :

- Quand le partenariat est obligatoire pour la personne : exemple d'un accueil de classe en LAEP (temps spécial réservé pour ce projet), l'enseignant n'a pas le choix, le partenariat est biaisé dès le départ.

Les limites du partenariat

Jusqu'où va l'accompagnement d'un travailleur social, franchit-il la porte ou non ? Est-ce qu'on accueille les TIFS (technicien de l'intervention familiale et sociale) ? Rappel : on peut prévoir un accueil au cours d'une ouverture spécifique.

Les assistantes maternelles, certains lieux les accueillent. Comment faut-il les accueillir, comme des professionnelles ? Elles sont avant tout accueillies comme des référentes de l'enfant. Des parents peuvent également se positionner en tant que professionnel et cela peut également poser problème.