



Réseau des
Initiatives
Enfants -
Parents -
Professionnel-le-s



Recherche exploratoire

Réseaux de quartier et Petite Enfance

2018-2020

Joëlle Mottint

Janvier 2021

Un projet mené par le RIEPP à Bruxelles dans le cadre du programme de l'Observatoire de l'enfant de la Cocof



RIEPP asbl- Réseau des Initiatives Enfants-Parents-Professionnel-le-s

rue Antoine Nys, 80

1070 Bruxelles

Belgique

contact@riepp.be

avenue de l'Espinette, 2A

1348 Louvain-la-Neuve

tél. & fax +32 (0)10 86 18 00

www.riepp.be

Triodos 523-0803200-18

CBC 732-0174267-09

n° entreprise 0810.791.326

Recherche exploratoire - Réseaux de quartier et Petite Enfance

Étude effectuée par le RIEPP avec le soutien de la Commission Communautaire Française (Cocof), dans le cadre du programme de l'Observatoire de l'enfant.



Un tout grand merci à toutes les personnes qui ont participé à cette recherche et l'ont enrichi de leur point de vue critique et nuancé !

Pour plus d'information sur ce rapport ou cette recherche :

Joëlle Mottint

RIEPP

www.riepp.be – 010 86 18 00

j.mottint@riepp.be

Mots-clés : accessibilité, travail en réseau, petite enfance, politiques publiques locales, intelligence collective.

Pour citer ce rapport :

Mottint, J. (2021). Recherche exploratoire. Réseaux de quartier et Petite Enfance. *Étude n°1/2021 du RIEPP.*

N° de dépôt légal : D/2021/14363/02

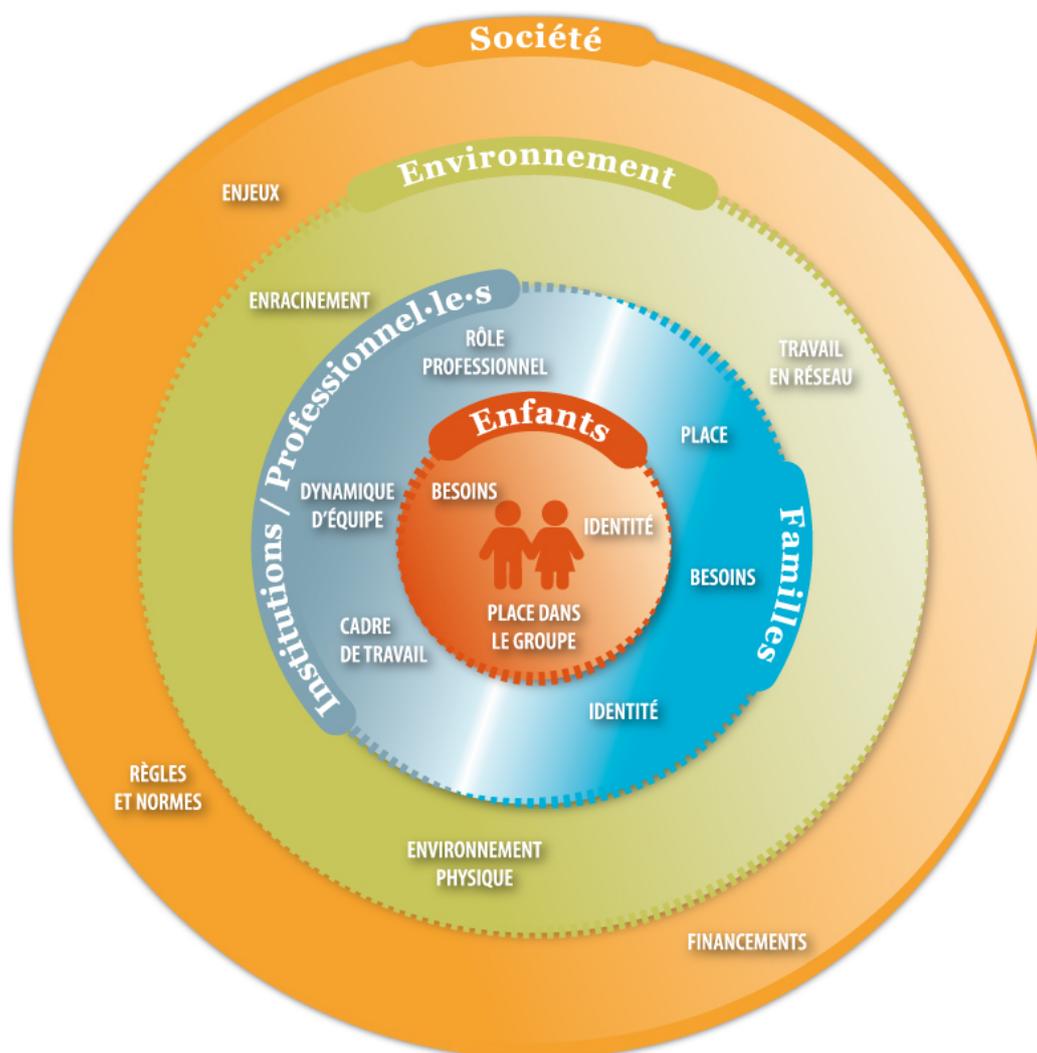
Table des matières

1 Contexte et objectifs.....	5
2 Méthodologie.....	6
3 Travailler en réseau : de quoi parle-t-on ?.....	8
4 Résultats : trois monographies.....	11
4.1 Le Réseau Lemmens à Anderlecht.....	11
Méthodologie.....	11
Localisation et contexte.....	11
Histoire du Réseau Lemmens.....	14
Analyse : les points saillants.....	18
1 Un réseau informel qui se maintient dans le temps.....	18
2 Un réseau flexible dans ses objectifs et son fonctionnement.....	20
4.2 Le Groupe de Travail petite enfance à Forest.....	22
Méthodologie.....	22
Localisation et contexte.....	22
Création d'un lieu de rencontre parents-enfants.....	26
Informier et s'informer.....	26
Analyse : les points saillants.....	27
1 Les bénéfiques.....	27
2 Les éléments facilitateurs.....	29
3 Ce qui pose question.....	30
4.3 Le Comité Petite Enfance à Laeken.....	31
Méthodologie.....	31
Localisation et contexte.....	31
PICOL, CSL et CPE.....	33
Le Plan Global de Revitalisation de Laeken.....	35
La journée du 6'O 2018 : préparation du futur Plan Global de Revitalisation.....	36
Analyse : les points saillants.....	39
1 Pouvoir et contre-pouvoir : l'articulation entre associations, services publics et pouvoir politique.....	39
2 Faire émerger et prendre en compte la parole de tou-te-s les habitant-e-s.....	39
3 Une expérimentation de démocratie directe.....	39
4 Au-delà des sparadraps.....	40
5 Une toile (trop?) dense.....	40
5 Analyse transversale.....	42
5.1 Retour vers les typologies de réseaux.....	42
5.2 D'autres coordinations et réseaux en lien avec la petite enfance en Région de Bruxelles-Capitale.....	42
5.3 Des avancées sur le terrain.....	43
5.4 Les points de tensions.....	43
Réseaux d'institution versus réseaux de personnes.....	43
Point de vigilance.....	44
Ouverture versus fermeture.....	44
Point de vigilance.....	46

Intérêt personnel versus intérêt professionnel.....	46
Point de vigilance.....	46
Consensus versus désaccords.....	46
Point de vigilance.....	47
Réseau formalisé versus réseau informel.....	47
Points de vigilance.....	48
Stop ou encore ?.....	48
Points de vigilance.....	48
Finalité économique versus finalité politique.....	48
Points de vigilance.....	49
Sparadrap ou traitement de fond ? Bricolage versus innovation.....	50
Points de vigilance.....	50
Le temps (ou pas), la disponibilité (ou pas) et les rythmes (conciliables...ou pas).....	50
Points de vigilance.....	51
Les moyens financiers et humains disponibles... ou pas.....	51
Points de vigilance.....	52
5.5 Points de vigilance.....	52
La coordination.....	52
Se connaître et se reconnaître.....	52
Analyse et évaluation.....	52
Le financement.....	53
6 Conclusions et perspectives : réseaux et accessibilité.....	53
7 Références.....	55
8 Résumé.....	56

1 Contexte et objectifs

Depuis 2011, le RIEPP mène des recherches-actions sur la question de l'accessibilité des lieux d'ÉAJE et de leur rôle d'inclusion (sociale). Ce travail a permis de mettre en évidence cinq dimensions de l'accessibilité : la *Société*, l'*Environnement*, la *co-éducation* qui comprend les dimensions *Familles* et *Professionnel-le-s* et la dimension *Enfants*.¹



1 Voir l'outil du RIEPP « Accueillir Mieux, Accueillir Plus, Réfléchir et Agir en équipe pour des lieux d'éducation et d'accueil des enfants plus inclusifs » (Dusart & Mottint, 2017). 2ème édition (2021) téléchargeable sur www.riepp.be.

Chacune de ces dimensions comprend trois points d'attention qui ont été étudiés et documentés dans différents travaux du RIEPP. Toutefois, la dimension Environnement, comprenant les points d'attentions *l'environnement physique, l'ancrage local et le travail en réseau*, méritait d'être davantage explorée. En 2017, le RIEPP a mené une recherche concernant les Contrats de Quartiers Durables et les milieux d'accueil créés dans ce cadre, ce qui a permis de mettre en évidence différents points liés à *l'ancrage* des lieux d'ÉAJE dans les quartiers. Suite à cela, en 2018, le RIEPP a démarré une recherche exploratoire concernant les coordinations sociales et réseaux de quartier afin de mieux documenter le point d'attention relatif au *travail en réseau*.

L'objectif principal est de produire des connaissances sur la dimension *Environnement* de l'accessibilité, en analysant l'effet de certaines initiatives de réseau local sur l'offre de services destinés aux jeunes enfants et à leurs familles, et leur impact sur l'accessibilité primaire et secondaire à toutes les familles, avec une attention particulière aux plus vulnérables d'entre elles, en vue d'outiller l'action politique.

En effet, on constate qu'il existe un grand nombre de réseaux et de coordinations qui travaillent sur les questions liées à la petite enfance en Région de Bruxelles-Capitale. Certaines de ces initiatives émanent des pouvoirs publics, d'autres du secteur associatif. Certains réseaux sont très structurés, d'autres moins. Il nous² semblait intéressant d'étudier la dynamique de trois d'entre eux ainsi que leur impact sur le secteur local de la petite enfance.

2 Méthodologie

Tout au long de la recherche, nous avons cherché de la littérature sur ce thème. Mais nous avons trouvé peu de textes sur les réseaux et coordinations de quartier et aucun en lien avec l'enfance ou la petite enfance. Les textes qui nous ont été les plus utiles sont ceux qui aident à conceptualiser les différentes manières de travailler en réseau. Nous y reviendrons plus loin.

Nous avons cherché à identifier des coordinations locales incluant un axe petite enfance en Région de Bruxelles-Capitale, par des recherches sur les sites internet des communes et des CPAS, via le site de Bruxelles-social et également par des contacts de réseau. Nous avons abouti à une liste non exhaustive de coordinations et réseaux locaux.

Nous avons ensuite choisi trois coordinations ou réseaux à analyser. Il s'agit du Réseau Lemmens à Anderlecht, le Groupe de Travail petite enfance (GT) de la coordination sociale du CPAS de Forest et le Comité Petite Enfance (CPE) de la Coordination Sociale de Laeken, qui sont trois types de réseaux ou de coordinations contrastés.

2 J'utilise le « nous » quand il s'agit de l'équipe du RIEPP et le « je » quand je (Joëlle Mottint) parle de mon activité spécifique de chercheuse impliquée dans cette recherche.

Le Réseau Lemmens est un réseau plutôt informel composé de professionnel·le·s ayant des actions dans le quartier. C'est un réseau qui est en constante évolution, comme le montre la monographie ci-dessous. Celle-ci met en évidence les facteurs qui ont permis à ce réseau de se maintenir dans le temps, ainsi que la flexibilité de ses objectifs et de son fonctionnement.

Le Groupe de Travail petite enfance de la coordination sociale du CPAS de Forest est un groupe à la composition assez stable, coordonné par Paola Magi engagée par le CPAS de Forest pour assurer la coordination générale et la coordination de différents groupes de travail. La monographie porte essentiellement sur un projet mené par le GT petite enfance qui a abouti en juin 2019 à la création d'un lieu de rencontre parents-enfants. Les aspects saillants relèvent les bénéfiques du travail du GT, les éléments facilitateurs et les questions qui se posent.

Le Comité Petite Enfance de la Coordination Sociale de Laeken est issu du terrain et a ensuite été formalisé. Il était coordonné par Carole Barbé jusque début 2019 et par Cédric Coda ensuite, les deux étant salarié·e·s de l'asbl PICOL. En plus des actions concrètes, ce réseau a la volonté d'avoir une action sur la politique communale. La monographie porte sur le travail de création d'un plan global de revitalisation du quartier, à destination des nouveaux et nouvelles élu·e·s suite aux élections d'octobre 2018. Les aspects saillants de la monographie portent entre autres sur l'articulation entre le secteur associatif et les services publics, le lien avec les habitant·e·s, le lien avec les politiques.

Pour comprendre ces réseaux, nous avons utilisé différentes méthodes : entretiens avec les coordinatrices et coordinateur, participation observante (Réseau Lemmens) et observation participante (GT Forest et CPE Laeken), notamment en participant aux réunions des différents groupes, ainsi que par l'analyse des traces (entre autres les compte-rendus des réunions).

Les données recueillies ont ensuite été analysées et présentées sous forme de monographies. Elles ont été validées par les participant·e·s des réseaux et coordinations avant d'être publiées. Ensuite l'ensemble de ce rapport a été soumis en primeur aux membres des trois réseaux qui ont eu la possibilité de faire des suggestions ou de proposer des corrections.

Nous faisons le choix de ne pas anonymiser les résultats, à la fois pour des raisons méthodologiques et pour des raisons éthiques. Méthodologiquement, il est en effet difficile d'anonymiser sans perdre une partie importante de l'information. Modifier seulement le nom des personnes et des communes permet quand même d'identifier celles-ci vu le petit territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour pouvoir anonymiser de façon efficace, il faudrait également enlever de l'information pertinente et intéressante pour l'objet de cette recherche. De plus, travailler en transparence oblige à mieux tenir compte du point de vue des actrices et acteurs

impliqué-e-s. Des aller-retours entre le point de vue de la chercheuse et le point de vue des personnes de terrain enrichissent l'analyse et permettent des regards croisés sur la thématique, ce qui renforce la validité des résultats.

Au niveau éthique, le RIEPP fait le choix, chaque fois que c'est possible, de mener une recherche avec les personnes concernées plutôt que sur celles-ci. Même si l'intérêt initial vient du RIEPP, que le thème et les objectifs ont été définis par les chercheuses du RIEPP, il nous paraît important d'y associer les personnes concernées. Cette démarche est la plus aboutie concernant le réseau Lemmens puisque le projet du RIEPP a rencontré le souhait des membres du réseau et a permis une analyse collective. De plus, ne pas anonymiser permet de rendre les pratiques visibles, en quelque sorte de rendre à César ce qui appartient à César.

La transparence invite également le ou la chercheur-e à utiliser des mots plus respectueux et plus justes relatifs à ses observations et ses analyses.

La transparence a néanmoins un coût : celui du temps. Ne pas anonymiser signifie donner un droit de regard aux partenaires, s'engager à ne pas publier avant d'avoir une version validée, donner des retours oraux, puis les textes écrits avant la publication. Ces processus sont riches mais prennent du temps.

La recherche initialement prévue pour une période de quelques mois a finalement duré deux ans, bien nécessaires pour saisir le sens et l'essence des trois réseaux et en dégager des analyses pertinentes.

3 Travailler en réseau : de quoi parle-t-on ?

Travailler en réseau n'est pas une pratique uniforme mais recouvre de multiples réalités.

En 2008, j'avais proposé une typologie du travail en réseau axée sur les différentes finalités possibles. Cinq types de réseaux possibles avaient été identifiés (Mottint, 2008) :

- le réseau de concertation dans lequel les professionnel-le-s se réunissent et se concertent autour de situations précises, par exemple la prise en charge d'une famille vivant des difficultés particulières ;
- le réseau ressource dont la finalité principale est d'aider les professionnel-le-s entre eux ou elles par l'échange de vécus ou de pratiques, l'intervision, etc. ;
- le réseau de projets dans lequel des services collaborent pour élaborer des projets communs, voire une politique d'action transversale aux services ;
- le réseau de coordination qui vise à améliorer la prise en charge globale en ajustant les différentes missions des services et en améliorant les relais, ce qui peut aboutir à l'élaboration de protocoles de collaboration entre les services.

- Le réseau filet qui génère de la résilience vis-à-vis des familles et vis-à-vis des professionnel·le·s.

Cette typologie, assez simple, a souvent été bien reçue par les travailleur·euse·s de terrain qui m'ont rapporté à plusieurs reprises que cela les avait aidé·e·s à y voir plus clair dans leurs pratiques et à accroître leur réflexivité.

En 2009, Jacqueline Fastrès, de l'association d'éducation permanente RTA propose une autre typologie centrée sur les centres de gravité des réseaux (Fastrès, 2009 a, b,c, d). Par centre de gravité des réseaux, Jacqueline Fastrès entend « *ce qui constitue le point d'équilibre du travail collectif* » (Fastrès, 2009 a, p.2). Le centre de gravité ne s'apparente pas à l'objectif du réseau : « *il ne s'y confond pas totalement, car il implique également des acteurs sur lesquels le réseau s'appuie, autour duquel il tourne, il est tout autant centre de gravitation que centre de gravité* » (Fastrès, 2009, p.2). Elle identifie trois centres de gravité possibles, qui se subdivisent chacun en deux ou trois types de réseaux.

- Les réseaux ayant pour **centre de gravité des / les bénéficiaires**, qui se subdivisent en
 1. Réseau de soutien : « *Le travail du professionnel sera, autour de chaque bénéficiaire, de créer du réseau et du lien, de mobiliser une solidarité de communauté locale.* » (Fastrès, août 2009 b, p.1).
 2. Réseau d'aide : variante du réseau de soutien, pour les situations plus difficiles. « *Les bénéficiaires sont toujours le centre de gravité de l'action, leur « présence » est forte, mais leur implication dans le réseau en tant que tel n'est pas indispensable ; c'est davantage l'affaire des professionnels.* » (Fastrès, août 2009 b, p.1).
- Les réseaux ayant comme **centre de gravité la réflexion** sur les pratiques et les problématiques, qui se subdivisent en
 3. Réseau de coordination : « *Le réseau de coordination se met en place lorsqu'on constate sur un territoire donné (une commune, un arrondissement, un « bassin »), soit une constellation de services, peu ou pas concertés, parfois concurrents et se livrant à de sourdes luttes de territoires, soit une dispersion de services, insuffisants en regard des besoins, avec des débordements de missions quasi inévitables pour répondre aux demandes.* » (Fastrès, août 2009 c, p.1).
 4. Réseau de synergie : « *Variante du précédent, le réseau de synergie concerne des services de même type (des AMO, des services d'accompagnement pour personnes handicapées, etc.), qui ont les mêmes missions mais œuvrent sur des territoires différents, avec des réalités différentes, et qui cherchent à briser l'isolement dont ils*

souffrent en mutualisant leurs réflexions sur les constats qu'ils font, les pratiques, les méthodologies, les formations, etc.. » (Fastrès, août 2009 c, p.1).

- Les réseaux ayant comme **centre de gravité l'action / les actions**, qui se déclinent en :
 5. Réseau de partenariat : *« c'est le versant exécutif d'un projet. Un programme spécifique est défini, des étapes précisées, des tâches énumérées. Les services, observant une convergence relative de points de vue sur des projets concrets utiles à une collectivité, se retroussent les manches pour les mettre en œuvre. » (Fastrès, août 2009 d, p.1).*
 6. Réseau de connexion : *« Contrairement au réseau de coordination, qui n'aboutit pas nécessairement à une réalisation pratique, et au réseau de partenariat, qui n'a pas nécessairement besoin d'avoir connu une phase collective avant d'entreprendre une réalisation (un service solitaire peut en être l'initiateur), le réseau de connexion comporte de manière indivisible et collective les deux aspects : réflexif et pratique. Il est composé d'acteurs ayant des divergences de vue, et les bénéficiaires en font partie. » (Fastrès, août 2009 d, p.1).*
 7. Réseau de mobilisation : *« Il se crée lorsqu'apparaît la nécessité de se mettre ensemble pour manifester un désaccord sociétal, de porter une question publique et d'imposer à l'agenda politique l'analyse d'un problème. Il fait du lobbying social (...) pour porter un projet-visée de grande envergure, qui nécessite d'être imposé largement afin d'aboutir à des changements. Il vise un secteur tout entier, un type de population (par exemple les sans-papiers), sur un territoire très large, voire de manière extra-territoriale. » (Fastrès, août 2009 d, p.2).*

Ces deux typologies ont des points de convergence. Par exemple, le réseau de concertation s'apparente au réseau ayant les bénéficiaires comme centre de gravité ; le réseau de projets est un réseau dont le centre de gravité est l'action ; et les réseaux de coordination, ressource et filet sont davantage des réseaux dont le centre de gravité est la réflexion.

Ces typologies montrent qu'il y a plusieurs manières de faire réseau, mais aussi qu'il n'est pas toujours simple de classer un réseau, de le réduire à une seule catégorie. Les réseaux peuvent poursuivre différents objectifs et ceux-ci évoluent souvent dans le temps. Ces modèles peuvent aider à penser mais ils ne sont que des outils qui ne collent jamais parfaitement à la réalité.

4 Résultats : trois monographies

4.1 Le Réseau Lemmens à Anderlecht

Méthodologie

Mon implication dans le Réseau Lemmens commence dès les prémices de celui-ci en 2003, lors d'une recherche-action que je menais dans le quartier³. Par la suite, j'ai continué à participer au Réseau Lemmens de façon discontinue. Le Réseau Lemmens part de l'initiative de terrain, il a démarré autour d'un projet précis mais a réussi à perdurer durant plusieurs années en se transformant progressivement. Cette expérience intéressante mérite d'être documentée afin de comprendre les atouts et les difficultés de ce type de réseau de quartier.

La méthodologie utilisée pour étudier le Réseau Lemmens est donc la participation observante et l'analyse collective. En effet, quand j'ai demandé aux autres membres du Réseau Lemmens si elles étaient d'accord et preneuses de ce projet de recherche, elles ont tout de suite adhéré et ont souhaité prendre un temps pour revoir les actions menées par le Réseau, son histoire, l'évolution de sa composition et ses objectifs. L'analyse ci-dessous s'appuie donc sur des comptes-rendus de réunions durant plusieurs années et sur le regard actuel des membres du réseau sur le chemin parcouru. Les deux premières versions du texte ont été relues par les membres du réseau et amendées.

Localisation et contexte

Le Réseau Lemmens se trouve dans le quartier du même nom, également appelé quartier Rosée. Il fait partie de la zone Cureghem à Anderlecht. C'est un quartier densément peuplé, avec une moyenne d'âge parmi les plus jeunes de la Région. La population est multiculturelle et vit souvent dans des conditions difficiles. Le taux de chômage est l'un des plus élevés de la Région. Les défis sont grands. En revanche, le tissu associatif est dense et dynamique.

3 Recherche-action UNISOL, volet ULB, subventionnée par le Fonds Houtman.

Quelques chiffres sur le quartier Cureghem-Rosée

Source : Monitoring des quartiers

Quartier statistique Cureghem-Rosée	Anderlecht	Région de Bruxelles- Capitale
Part des moins de 18 ans dans un ménage sans revenu du travail - 2016		
26,78 %	17,45 %	16,16 %
Part des moins de 18 ans dans la population totale – 2018		
30,37 %	26,16 %	22,93 %
Age moyen - 2019		
32,31 ans 2 ^{ème} quartier de la RBC en proportion	36,52 ans	37,52 ans
Taux de chômage - 2015		
36,95 % 3 ^{ème} quartier de la RBC en proportion	24,14 %	21,31 %
Nationalités - 2016		
Part de l'Afrique sub-saharienne		
9,26 % 1 ^{er} quartier de la RBC en proportion	9,02 %	2,41 %
Part de l'Afrique du Nord		
8,79 %	5,16 %	3,7%
Europe des 15 (hors Belgique)		
8,19 %	10,70 %	15,91 %
Part des nouveaux États membres de l'UE (entrées 2004-2007-2013)		
7,78 %	8,45 %	7,09 %
Part des autres pays		
6,90 % 3 ^{ème} quartier de la RBC en proportion	2,41 %	2,24%
Part du reste de l'Europe (hors UE 28)		
1,07 %	0,80 %	0,98%

Quelques chiffres sur le quartier Cureghem-Rosée

Source : Monitoring des quartiers

Quartier statistique Cureghem-Rosée	Anderlecht	Région de Bruxelles- Capitale
Part de l'Amérique latine		
0,85 %	0,78 %	0,84%
Part de la Turquie		
0,28 %	0,55 %	0,74%
Part des pays OCDE (hors UE, Turquie et Amérique latine)		
0,11 %	0,06 %	0,69%

De nombreuses personnes issues de diverses institutions ont fait partie du Réseau Lemmens à un moment ou à un autre. Le nombre de personnes actives a fluctué en fonction des projets. Parmi les personnes présentes dès le début, il en reste trois : Fabienne Marique de la Maison de quartier la Rosée, Vérane Vanexem de l'asbl Les Pissenlits, et moi-même (d'abord ULB, puis CERE⁴ puis RIEPP).

Actuellement, Hayat El Aroud de la Maison des Enfants le Compas est également une membre régulière du quartier.

La crèche l'Arbre à Papillons et le service de santé mentale du quartier ont souvent et longtemps participé et sont toujours membres du réseau, bien que plus souvent absents des réunions.

⁴ ULB : Université Libre de Bruxelles ; CERE : Centre d'Expertise et de Ressources pour l'Enfance. Pour comprendre comment une telle continuité a été possible, voir la note en bas de page dans le point analyse.

Histoire du Réseau Lemmens

L'histoire est un élément important pour comprendre le Réseau Lemmens. En voici les grandes lignes.

Les prémices de 2003 à 2012

Les prémices du Réseau Lemmens se trouvent aux alentours de 2003. Un contrat de quartier⁵ était en cours et prévoyait l'ouverture d'une halte-accueil dans un bâtiment en rénovation place Lemmens. Un groupe ressource s'est mis en place pour réfléchir au projet, aux besoins du quartier dont le milieu d'accueil devait tenir compte, aux aspects pédagogiques mais également politiques. En effet, le projet a souvent été remis en question et le groupe ressource a permis de développer les arguments pour que le projet se concrétise (voir le témoignage dans l'encadré ci-dessous).

Les travaux du groupe ont contribué à faire évoluer le projet : le projet initial était une petite halte-accueil de 12 places devant occuper une partie du bâtiment, le projet est passé à une crèche de 18 places occupant tout l'espace. Les grandes lignes du projet d'accueil ont été définies par le groupe ressource (ancrage dans le quartier, accueil de la diversité, implication des familles). Le groupe ressource a décidé de s'appeler « comité de pilotage » pour donner plus de poids à son travail. Entre 2003 et 2012, le nombre et la composition du groupe ont fluctué. Quatre personnes ont été présentes durant toute cette période et ont constitué le noyau et la mémoire du groupe.

Témoignage du Réseau Lemmens et environs⁶

A l'origine, nous étions quelques professionnel·le·s travaillant dans le quartier situé aux alentours de la place Lemmens, un quartier parmi les plus fragilisés de la commune d'Anderlecht, en Région bruxelloise. Avec certain·e·s habitant·e·s, nous avons constaté un besoin aigu d'accueil des enfants de moins de trois ans. Or, à l'époque, il n'existait dans ce quartier aucune crèche ou halte-accueil. Certain·e·s d'entre nous essayaient difficilement d'initier un projet de création d'un milieu d'accueil. Au départ, l'initiative venait d'institutions publiques et privées œuvrant dans le secteur de l'insertion socio-professionnelle, par la suite, le projet a été porté, contre vents et marées comme le montrera la suite de ce témoignage, par des associations du secteur de l'enfance et de la santé.

En 2003, nous avons commencé à nous réunir de manière plus organisée et à porter ce projet de manière collective. De nombreuses personnes ont fait partie de ce groupe que l'on nommait à l'époque le « groupe ressource pour l'ouverture d'une crèche place Lemmens ». Certaines sont restées quelques mois, d'autres y sont toujours. Toutes ont contribué à la réussite qui a abouti en 2012, après des années d'efforts, à l'ouverture de la crèche l'Arbre à Papillons.

5 Le Contrat de Quartier (Durable) est un plan d'action limité dans le temps et l'espace, conclu entre la Région, la commune et les habitants d'un quartier bruxellois. Il fixe un programme à réaliser avec un budget défini. Plus d'infos sur <https://quartiers.brussels/1/> .

6 Extrait du livre Dusart, AF., Mottint, J. & Wagener, M. (éds). (2020). *Par monts et par vaux sur les chemins de l'inclusion. Réflexions, récits d'expériences, témoignages et textes de référence pour un accueil de qualité pour chaque enfant et chaque famille*, RIEPP, Bruxelles-Louvain-la-Neuve, 2020, pp.175-176.

Il y a eu de nombreuses embûches : du vandalisme durant les travaux, le vol des chaudières, des travaux à l'arrêt durant des mois, du vandalisme encore, des squatteurs, l'arrêt du projet par la commune, la reprise des travaux. Un jour, quelqu'un a même tiré sur des ouvriers, nouvel arrêt des travaux évidemment. Notre groupe ressource tentait d'une part de réfléchir au projet d'accueil de cette crèche, aux besoins qu'elle devrait rencontrer et aux pratiques pédagogiques qui seraient les plus adéquates dans ce quartier, et d'autre part de dépasser les nombreux obstacles, en négociant avec la commune, en interpellant encore et encore les échevin·e·s et les responsables des services des bâtiments communaux, en rencontrant l'ONE à plusieurs reprises pour défendre notre projet. Une première petite victoire a été la pose par les services communaux d'une plaque annonçant « bientôt, la crèche l'Arbre à Papillons ouvrira ses portes pour accueillir les enfants du quartier ». Cette plaque n'a jamais été taguée. Le vandalisme a diminué. Un autre épisode positif fut la manifestation festive sur la place Lemmens. Plutôt que de venir avec des revendications, les habitant·e·s et les travailleurs et travailleuses du quartier ont organisé un événement festif pour soutenir l'échevine responsable des crèches. Il y avait du thé à la menthe, les médias, des discours, dont celui de l'échevine en question qui s'est, ce jour-là, publiquement engagée à mener à bien le projet.

Après bien des mésaventures, la crèche a fini par ouvrir ses portes. Cette victoire pour notre quartier, nous la devons à nous tous et toutes, à toutes celles et tous ceux qui, à un moment ou un autre, ont fait partie de ce groupe ressource. Car nous portions ce projet collectivement. Des moments de découragement, il y en a eu beaucoup, mais jamais nous ne nous sommes tou·te·s découragé·e·s en même temps ! Et c'est cela qui nous a permis de ne pas abandonner ce projet.

Quand la crèche a ouvert, elle a connu des moments difficiles dans le quartier. Si les habitant·e·s voyaient positivement l'ouverture de la crèche, certaines personnes « zonant » sur la place n'appréciaient pas et s'inquiétaient du système de vidéosurveillance qui commandait l'ouverture de la porte de la crèche. La crèche a été la cible de tags, certaines puéricultrices ont reçu des insultes déplacées et sexistes lorsqu'elles arrivaient ou quittaient la crèche.

Face à cela, le groupe ressource était là pour les soutenir, leur montrer que cette équipe n'était pas seule dans le quartier, que nous nous préoccupions d'elle. Notre groupe ressource est devenu le Réseau Lemmens. Notre ambition est de renforcer ce noyau existant, de l'élargir en y incluant habitant·e·s et professionnel·le·s, en vue de créer du lien dans le quartier et peu à peu l'améliorer, le rendre plus convivial, plus accueillant.

La formalisation en réseau de quartier en 2012

En 2012, la crèche l'Arbre à Papillons a enfin ouvert ses portes. La question de l'existence du « comité de pilotage » s'est alors posée. Il a été décidé que dorénavant le groupe s'appellerait le Réseau « Lemmens et environs ». Son rôle serait un soutien à l'équipe de la crèche, afin de faire connaissance avec celle-ci, d'introduire l'équipe dans le quartier, de la soutenir lors des difficultés (tags, etc).

Définition et mise en œuvre des objectifs en 2013 et 2014

Après l'ouverture de la crèche et l'accompagnement des premiers mois de celle-ci, la question des objectifs du réseau se pose : puisque la crèche est ouverte, que le projet défini par le réseau semble bien en route et que progressivement l'équipe est connue du quartier, quel sens le Réseau Lemmens et environs a-t-il encore ?

Les personnes composant le groupe souhaitent poursuivre un travail commun au bénéfice du quartier. Il leur semble que le rôle du réseau est d'améliorer le lien social dans le quartier pour que la qualité de vie s'y améliore petit à petit.

Le réseau organise alors différentes rencontres ouvertes aux habitant·e·s et aux travailleur·euse·s (des services et associations mais aussi des commerces) du quartier. Trois rencontres ont été organisées en 2013 et une en 2014. Les premières ont rencontré beaucoup de succès auprès des associations, quelques habitant·e·s ont également participé, mais aucun·e commerçant·e malgré l'intérêt manifesté préalablement. La quatrième réunion a réuni très peu de monde. L'organisation de ces réunions s'est révélée extrêmement énergivore pour les membres du réseau. De plus, le réseau ne disposant d'aucun budget, les frais (impression d'invitations toutes-boîtes et d'affiches ; boissons et collations lors des rencontres) étaient assumés principalement par deux associations.

Vu l'intérêt décroissant pour les rencontres de quartier, le réseau a décidé de réorienter ses actions.

Soutien aux projets du quartier depuis 2015

Fin 2014, le réseau entame une réflexion pour s'articuler avec un nouveau Contrat de quartier, le Contrat de Quartier Durable (CQD) Compas qui développe des actions dans le quartier avec davantage de moyens (humains et financiers) et d'organisation que le Réseau Lemmens.

Dès lors, le Réseau Lemmens se voit plutôt comme un appui aux projets en cours dans le quartier.

Le premier projet soutenu dans le cadre de ce CQD a été celui du **Budget Participatif** (cf encadré pour des détails sur les objectifs du Budget Participatif).

« Pour faire connaître le projet du Budget participatif et faire émerger des projets venant des habitants, le Réseau Lemmens va informer et solliciter des habitants et/ou associations/services en contact direct avec la population du quartier. »

(extrait du compte-rendu de la réunion de Réseau Lemmens du 6 janvier 2015)

« Pour ne pas proposer quantité de choses diluant la participation potentielle des habitants, le Réseau Lemmens a décidé de soutenir le projet Budget participatif. Il y a aussi une idée de continuité puisque le réseau existera en principe encore après la fin du contrat de quartier. »

(extrait du compte-rendu de la réunion de Réseau Lemmens du 28 janvier 2015)

Deux membres du réseau ont ainsi participé aux réunions du Budget Participatif (rédaction et adaptation du règlement, foires aux idées de projets, assemblées de décision, journée de lancement des projets, soutien à la communication des différents événements auprès des habitant·e·s du quartier...). Une membre du réseau a également fait partie du Comité d'accompagnement du Budget Participatif. Durant cette période, la coordinatrice de ce volet du CQD (puis ses successeur·e·s) a participé aux réunions du Réseau Lemmens.

Ambitions du Budget Participatif

extrait du flyer de présentation destiné aux habitant·e·s

Le Budget Participatif est un outil qui permet aux citoyens de décider de l'utilisation (d'une partie) de l'argent public. En effet, cet exercice permet une gestion conjointe des finances publiques (habitants+institutions). C'est un budget géré collectivement : toutes les décisions sont prises ensemble, en assemblée.

Le Budget Participatif soutient le développement d'une démocratie plus directe. Il permet aux habitants et aux acteurs locaux de se mobiliser autour de questions d'intérêt collectif, de se former et de s'impliquer dans les décisions et la gestion collective des moyens publics et, parallèlement, de se familiariser avec les procédures et le fonctionnement des institutions.

Au fur et à mesure des différentes étapes, les habitants établissent eux-mêmes un constat de quartier, dégagent leurs priorités, imaginent, proposent, réalisent et évaluent des projets répondant à leur propre diagnostic. Leurs compétences en gestion de projet et de budget s'en trouvent renforcées.

Dans le cadre du contrat de Quartier Durable « Compas », le Budget Participatif est un projet pilote qui permet d'avoir une grande liberté pour développer et expérimenter des solutions innovantes à des problèmes ponctuels et récurrents.

Le Budget Participatif a aussi une ambition de cohésion sociale dans le sens où il cherche à renforcer le tissu des forces vives du quartier tout en créant des habitudes de concertation.

Le Réseau Lemmens garde néanmoins la dimension enfance au cœur de ses préoccupations. C'est pourquoi les membres du réseau décident de mener le projet « Les enfants du quartier créa@teurs de liens ». L'idée est de rassembler des enfants du quartier pour qu'ils puissent réfléchir ensemble et par eux-mêmes à un projet qu'ils voudraient proposer dans le cadre du budget participatif. Des contacts sont pris avec des acteurs du quartier, notamment les écoles. Malheureusement, les écoles sont prises dans d'autres priorités et le projet ne verra pas le jour.

En dehors du CQD, un autre projet soutenu par le Réseau Lemmens est celui de l'Université Populaire de Parents (UPP) en 2016 et 2017. Il s'agit d'un projet mené par le RIEPP. Le réseau a été très vite associé au projet de création d'une UPP. La chargée de projet, Christine Ciselet, a fait partie du Réseau Lemmens durant cette période. Elle a présenté le projet d'UPP auprès du public de l'asbl Les Pissenlits et auprès de mères d'enfants fréquentant la Maison de quartier la Rosée. Un groupe de mères s'est réuni quelques fois. Le projet ne s'est toutefois pas poursuivi faute de financements.

Et aujourd'hui ?

La dernière réunion du réseau a eu lieu en novembre 2019. Il a été décidé de mettre le réseau en dormance. Toutefois, celui-ci pourra être réactivé dès que cela sera jugé nécessaire par l'un-e des partenaires.

Analyse : les points saillants

1 Un réseau informel qui se maintient dans le temps

Le réseau perdure depuis de nombreuses années malgré les nombreux remaniements, les redéfinitions d'objectifs, l'absence de moyens financiers et humains spécifiques, la variabilité de ses membres, l'irrégularité des réunions. Comment expliquer que le Réseau Lemmens existe encore ? Plusieurs éléments explicatifs peuvent être avancés.

a) « Nous avons créé une crèche ensemble »

Le travail en amont de l'ouverture de la crèche l'Arbre à Papillons fut long, difficile et semé d'embûches. Les membres du groupe de travail ont dû être tenaces, stratèges⁷ et résilient·e·s. Chacun·e s'est découragé·e, a baissé les bras à un moment ou à un autre, a voulu laisser tomber. Mais il restait toujours une personne qui croyait au projet et remotivait les autres. Chacun·e a été celui ou celle qui motivait les autres mais également celui ou celle qui voulait abandonner. L'épopée de la création de la crèche a créé des liens solides et un sentiment qu'on peut réussir ensemble des projets impossibles. Du groupe de base, il reste trois personnes dont deux travaillent dans le quartier et moi-même. D'autres personnes ont changé de travail et n'ont plus aucune implication dans le quartier. L'histoire du Réseau Lemmens a certainement un impact sur la volonté de poursuivre une action collective dans le quartier.

⁷ Ainsi par exemple, j'ai négocié de pouvoir continuer à être active dans ce projet malgré mes lieux de travail successifs et tenté d'intégrer la création de la crèche dans les différents projets (recherche-action UNI-SOL à l'ULB, recherche-action Diversité au CERE, recherche-action Accueil pour tous, puis Accueillir Mieux, Accueillir Plus au RIEPP).

b) La conviction de l'importance du travail en réseau

Les membres du réseau considèrent que l'action en réseau est une composante importante du travail. Le Réseau Lemmens est d'ailleurs mentionné dans les rapports d'activités des différentes asbl qui y participent. De plus, certaines évoquent le fait que « *mon action n'a du sens que si elle est en réseau. Mon travail est légitimé par le Réseau Lemmens* » (notes de réunion, 18 septembre 2018).

c) L'attachement au quartier

Le quartier est au cœur du réseau. Une réunion du Réseau Lemmens va toujours aborder les nouvelles du quartier, la vie, l'ambiance, les projets en cours dans le quartier. On parle du quartier comme s'il avait une existence propre, comme si c'était une entité vivante. Le quartier est vécu comme un membre central du réseau, un membre qu'on ne peut pas laisser tomber.

d) Des amitiés professionnelles

L'histoire du réseau, les difficultés rencontrées et surmontées ensemble ont créé des liens forts entre les membres. Nous nous apprécions bien au-delà de nos rôles professionnels. Une réunion est toujours précédée ou suivie d'échanges de nouvelles personnelles sur nos familles respectives. Cela génère un plaisir de se voir et de travailler ensemble qui permet à chacune de dégager du temps pour une réunion du Réseau Lemmens. Malgré cela, la volonté est de garder le réseau très ouvert : « *le Réseau Lemmens c'est un train et chaque réunion est une gare. On monte où on veut et on en descend quand ça nous convient.* » (propos d'une membre du réseau lors d'une réunion, notes de la chercheuse).

Le souhait des membres est d'agrandir le réseau mais c'est difficile pour diverses raisons (voir l'analyse transversale, point « ouverture versus fermeture » p.44).

Il semble que, malgré la volonté de ses membres, le réseau est avant tout un réseau de personnes qui trouvent du sens, de l'intérêt et du plaisir à y participer.

e) Un lieu où déposer et se soutenir dans les difficultés

Le Réseau Lemmens permet également un soutien à chacun de ses membres. Ainsi, la Rosée a failli perdre des emplois. Plusieurs membres du réseau se sont mobilisées pour interpeller le Collège communal afin de sauvegarder les emplois nécessaires pour le quartier.

Par ailleurs, les réunions sont une occasion de prendre du recul par rapport aux réalités vécues par les unes et les autres, de croiser les nouvelles du quartier, d'échanger au sujet des projets en cours. Certaines réunions du réseau ressemblent à des intervisions qui permettent d'accroître la réflexivité de chacune et développer une vision et une analyse collective notamment concernant les enjeux sociétaux, en mettant en lien ce qui est vécu dans le travail quotidien et le durcissement des politiques migratoire, sociale, sécuritaire,

etc. Les réunions servent également parfois de soupape, pour relâcher la pression vu la charge de travail toujours plus conséquente dans les différents lieux de travail.

f) Une reconnaissance dans le quartier et en dehors

Certains porteurs de nouveaux projets dans le quartier demandent à rencontrer le Réseau Lemmens, ce qui aide celui-ci à maintenir une existence.

Par ailleurs, le Réseau Lemmens a présenté collectivement son travail à la journée d'échanges organisée par le RIEPP le 21 décembre 2017, ce qui a permis de lui donner une visibilité en dehors du quartier.

2 Un réseau flexible dans ses objectifs et son fonctionnement

Les objectifs sont en remaniement constant et sont régulièrement redéfinis. Lors de la dernière formalisation de ceux-ci, les objectifs ont été définis comme ceci :

- le relais d'informations. Les réunions permettent d'échanger des informations sur ce qui se passe dans le quartier : les projets menés, l'ambiance dans le quartier, les événements qui s'y déroulent. Ces informations sont ensuite répercutées dans les différentes structures ;
- la vigilance concernant les besoins du quartier ;
- la cohésion sociale et le renforcement des liens dans le quartier ;
- le soutien à la participation des habitant·e·s aux projets du quartier ;
- la facilitation des contacts entre les structures, entre les associations, les institutions et projets communaux et les habitant·e·s ;
- le développement d'une réflexion sur l'accès aux ressources pour les habitant·e·s du quartier.

Notons que la dimension enfance n'apparaît plus dans la formulation de ces objectifs alors qu'elle était annoncée au cœur des préoccupations du Réseau Lemmens.

Le réseau est vécu comme un espace d'échanges, un espace-temps qui permet « *de mettre de l'huile dans les rouages du quartier.* » (propos d'une membre du réseau lors d'une réunion, notes de la chercheuse).

Il n'est pas aisé de déterminer si les objectifs définissent les actions ou si les projets modifient les objectifs. Il semble que objectifs et actions soient dans un équilibre instable et soient ajustés l'un à l'autre au coup par coup.

Le fonctionnement est également flexible et varie en fonction des disponibilités des membres et des projets dans le quartier. Certaines années, le réseau s'est réuni une seule fois alors qu'à d'autres moments, les réunions ont été mensuelles. Personne n'est mandaté pour faire la coordination, cela dépend du bon vouloir et de la disponibilité de l'un·e ou l'autre de proposer une

« coordination technique » pour envoyer les invitations, faire un ordre du jour et rédiger un compte-rendu.

Ce fonctionnement extrêmement flexible est subi puisque c'est l'absence de ressources qui induit cette flexibilité. Mais c'est également un atout car le Réseau Lemmens n'a pas, en tant que réseau, de contraintes imposées par un pouvoir subsidiant⁸, il ne doit pas justifier ses actions et ses choix. De même, le fait de n'avoir aucun enjeu financier (hormis l'enjeu du temps de travail qui de manière indirecte est lié aux enjeux financiers) est également vu de façon positive par les membres du groupe car l'argent est souvent source de tensions et de relations non transparentes.

8 Certains membres du réseau rendent compte de leur actions au sein du Réseau Lemmens auprès de certains pouvoirs subsidants. Mais ceux-ci n'ont jusqu'à présent pas imposé de contraintes autres que celles de répondre au cadre du financement.

4.2 Le Groupe de Travail petite enfance à Forest

Méthodologie

Pour comprendre et analyser le GT petite enfance de Forest, j'ai participé aux réunions du groupe durant plusieurs mois en 2018, 2019 et 2020. Il s'agissait donc d'une observation participante. J'ai également réalisé une interview de la coordinatrice. Durant ces mois d'observation participante, le GT a principalement travaillé à la création d'un Lieu de Rencontre Enfants-Parents (LREP). L'observation a également été complétée par l'analyse des compte-rendus des réunions ainsi que d'autres documents utilisés au sein de la Coordination Sociale (par exemple, la Charte). Début 2020, j'ai présenté un premier retour oral au groupe, ce qui a permis aux participantes présentes de réagir et d'apporter de nouvelles informations ou réflexions qui sont intégrées dans la présentation ci-dessous. Par la suite, les membres du GT ont eu l'occasion de lire la première version de ce texte. Des petites corrections ou précisions y ont été apportées et le texte a été validé.

Localisation et contexte

La commune de Forest est une commune très contrastée avec des quartiers aisés (« haut » de Forest) et d'autres beaucoup plus fragilisés (situés dans le « bas » de Forest). Le tableau ci-dessous présente quelques chiffres sur la commune et plus particulièrement sur trois secteurs statistiques situés dans le bas de Forest, notamment celui où est situé le LREP (quartier statistique Van Volxem – Van Haelen) créé par le GT petite enfance. Plusieurs indicateurs forestois sont très proches de la moyenne régionale. Néanmoins, on constate qu'il y a proportionnellement davantage de personnes issues de l'Europe des 15 à Forest que dans l'ensemble de la Région. La part des ressortissant·e·s de l'Afrique du Nord est fort représentée, surtout dans le quartier Bas Forest. On observe d'autres disparités entre les quartiers. Le quartier statistique Bas Forest montre particulièrement des indicateurs de précarité plus importants que la moyenne forestoise, notamment en ce qui concerne la part des moins de 18 ans dans un ménage sans revenu du travail et le taux de chômage.

Quelques chiffres sur Forest				
Source : Monitoring des quartiers				
Quartier statistique Bas Forest	Quartier statistique Van Volxem Van Haelen	Quartier statistique St Denis Neerstalle	Forest	Région de Bruxelles- Capitale
Part des moins de 18 ans dans un ménage sans revenu du travail - 2016				
20,22 %	14,34 %	17 %	15,86 %	16,16 %
Part des moins de 18 ans dans la population totale - 2018				
23,46%	22,63%	25,31%	22,73 %	22,93%
Age moyen - 2019				
34,19 ans	37,31 ans	36,44 ans	37,72 ans	37,52 ans
Taux de chômage – 2015				
29,5 %	19,96 %	24,92 %	21,61 %	21,31 %
Nationalités - 2016				
Europe des 15 (hors Belgique)				
17,61 %	18,31 %	14,38 %	18,24 %	15,91 %
Part des nouveaux États membres de l'UE (entrées 2004-2007-2013)				
5,57 %	7,11 %	5,28 %	5,92 %	7,09 %
Part de l'Afrique du Nord				
9,07%	4,12%	5,12%	4,43%	3,7%
Part de l'Afrique sub-saharienne				
3,42%	1,98%	2,54%	2,32%	2,41 %
Part des autres pays				
2,26%	2,07%	1,77%	1,77%	2,24%
Part de l'Amérique latine				
1,37%	1,21%	1,06%	1,25%	0,84%

Quelques chiffres sur Forest				
Source : Monitoring des quartiers				
Quartier statistique Bas Forest	Quartier statistique Van Volxem Van Haelen	Quartier statistique St Denis Neerstalle	Forest	Région de Bruxelles-Capitale
Part du reste de l'Europe (hors UE 28)				
0,69%	0,59%	0,59%	0,61%	0,98%
Part des pays OCDE (hors UE, Turquie et Amérique latine)				
0,16%	0,25%	0,06%	0,28%	0,69%
Part de la Turquie				
0,10%	0,10%	0,07%	0,08%	0,74%

Le GT petite enfance est un des groupes de travail de la Coordination Sociale du CPAS de Forest, dont il est utile de comprendre l'architecture. Selon l'article 62 de la loi organique des CPAS (1976)⁹, le CPAS « peut proposer aux institutions et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale ou des activités spécifiques, de créer avec eux un ou plusieurs comités où le centre et ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre ». Dans le cadre de cet article, la Commission Communautaire Commune finance les coordinations sociales dans les CPAS.

Le CPAS de Forest a créé la Coordination Sociale afin de « renforcer le tissu associatif forestois, en facilitant la communication, en organisant des projets, des activités, tout ce qui émane du terrain dans le champ social, santé, éducatif et culturel. » (extrait de l'entretien avec la coordinatrice). Comme le stipule la Charte de la Coordination Sociale de Forest, « la vocation de la Coordination Sociale de Forest n'est pas de traiter des problématiques individuelles mais bien de discuter des pratiques, des méthodes et des collaborations et de développer une réflexion et une action au niveau politique en émettant des avis et des orientations, tant aux partenaires locaux qu'aux autorités communales, régionales et communautaires, dans le respect des responsabilités et des compétences de chacun. »

⁹ Loi organique des centres publics d'action sociale (CPAS), 8 juillet 1976. Consultable entre autres sur : <https://wallex.wallonie.be/contents/acts/19/19818/1.html>

Le fonctionnement de la Coordination Sociale est clairement défini : une assemblée plénière se réunit quatre fois par an, elle est composée de tous les membres. Un comité de pilotage, composé de membres de droit et de membres élus issus de l'associatif (voir détails dans l'encadré ci-dessous), se réunit au minimum quatre fois par an avant l'assemblée générale, afin de déterminer l'ordre du jour de l'assemblée générale mais également de donner la direction des actions, d'appuyer la coordinatrice, de garantir le respect de la Charte, etc.

Le comité de pilotage est composé

a) de 4 membres de droit :

1. Le président du CPAS (ou son représentant)
2. Le secrétaire du CPAS (ou son représentant)
3. Le Chef de Division des Affaires Sociales (ou son représentant)
4. Un responsable de la Commission de la Cohésion Sociale de la Commune (ou son représentant) **ou** un Responsable d'un service communal associé à la Coordination Sociale de Forest (ou son représentant)

b) de 4 personnes, élues par l'assemblée plénière, actives auprès d'une association ou d'un service membre de la CSF.

Différents types d'action sont menés, dont des activités formatives « Midis-formations de la Coordination Sociale de Forest » sur des thématiques décidées lors des assemblées plénières.

Différents groupes de travail (GT) sont organisés : GT jeunes, GT handicap, GT SIDA, GT Santé mentale, GT logement, GT Seniors et le GT petite enfance qui est au cœur de cette recherche.

Le GT petite enfance est né suite à une demande forte des acteurs de terrain. Au début, il y avait une volonté des acteurs de se connaître entre eux mais aussi d'autres qui, sans être spécifiquement actifs dans le domaine de la petite enfance, sont en lien avec ce secteur. L'objectif était de faciliter la communication, la collaboration. Au début, il s'agissait de réunions de présentation. *« On s'est rendu compte qu'il y avait même au sein des structures petite enfance des choses qui n'étaient pas connues par les autres. Après on a également décidé d'organiser des séances ouvertes à tous les travailleurs sur des thématiques spécifiques dont dernièrement le langage, la précarité, et d'autres. Ce sont des thématiques en lien avec la petite enfance et cela marche très bien : des acteurs pas directement en lien avec la petite enfance participent. »* (la coordinatrice).

Création d'un lieu de rencontre parents-enfants

Assez rapidement après la création du GT petite enfance, différents acteurs ont fait le constat du besoin d'un Lieu de Rencontre Enfants-Parents (LREP) à Forest. « *Avant, il y a quelques années, il existait un LREP «Jouette-causette » géré par l'ONE mais il a fermé ses portes. Le GT s'est dit qu'un LREP c'est important, cela soulage des familles isolées, cela aide à l'accessibilité, à la diversité et à l'accompagnement des parents en difficulté et même des enfants pour sortir de l'isolement.* » (la coordinatrice).

Dès lors, le GT a décidé de travailler ensemble à la création d'un nouveau LREP.

Pour créer ce LREP, le GT a rencontré tout d'abord plusieurs LREP actifs, puis le service de l'ONE qui a pu apporter différentes informations, et enfin la juriste du CPAS pour donner un éclairage concernant les aspects administratifs, la convention, la charte. Ensuite, le GT a créé l'équipe et décidé des horaires. Il était prévu que huit professionnelles, détachées de différentes institutions (le Service de Santé Mentale (SSM) l'Adret, les consultations du jeune enfant de l'ONE, la halte-accueil Les P'tits Plus, Kind & Gezin) travaillent en duos comme accueillantes dans le LREP. Par la suite, deux personnes ont dû se retirer et le LREP a fonctionné avec six accueillantes.

Parallèlement, le GT a cherché un local pour mener l'activité. Une première piste consistant en l'utilisation d'une salle communale a été écartée. D'une part, le lieu ne convenait pas tout à fait et aurait nécessité un gros effort d'organisation (amener le matériel depuis un autre bâtiment, organiser l'espace) à chaque temps d'accueil. D'autre part, le gestionnaire de la salle a finalement refusé l'utilisation comme LREP car c'était difficilement compatible avec les autres activités se déroulant dans la salle. Néanmoins, le groupe a pris du temps pour examiner cette piste, a visité la salle et cherché des solutions aux problèmes observés (nettoyage, rangement, mise hors de portée des enfants du matériel dangereux, ...). Ce faisant, ce temps pris pour réfléchir au projet dans cette salle-là a permis d'affiner certains points du projet. Par exemple, une discussion a porté sur l'affichage d'informations censées être utiles aux familles. Un point de tension est apparu entre celles qui défendaient l'idée d'afficher des informations et celles qui trouvaient que le LREP devait se concentrer sur son objectif, à savoir le lien entre parent et enfant et entre parents. Cette discussion a permis de mieux définir l'objectif du projet de manière collective et de permettre à chacun·e de l'intégrer et se l'approprier.

Par la suite, d'autres pistes de lieux ont été explorées et un espace adéquat a finalement été trouvé : le LREP prend place dans les locaux d'une des consultations ONE. L'accueil se déroule tous les mercredis matins, y compris durant l'été et les congés scolaires, et est gratuit.

Informier et s'informer

Si dans chaque réunion du GT, le point principal était la création du LREP, d'autres points étaient bien souvent à l'ordre du jour. Il s'agissait souvent de personnes extérieures venant présenter un projet particulier, en vue de susciter des collaborations, ou de faire circuler l'information. Par exemple, la Maison des Parents solos ou un atelier cirque parent-enfant à Saint-Gilles.

Le GT est également un lieu où chaque membre peut amener de l'information sur des sujets divers, en lien avec la petite enfance à Forest, comme par exemple l'état d'avancement d'un projet intercommunal pour créer un nouveau LREP dans le cadre d'un Contrat de Renovation Urbaine, ou encore des stages organisés sur la commune et dont il faut transmettre l'information aux familles.

Analyse : les points saillants

1 Les bénéfiques

a) La création d'un nouveau service

Les avis des membres du GT sont unanimes : sans l'action collective et la capitalisation des ressources, le LREP n'aurait jamais vu le jour. En effet, celui-ci existe quasiment uniquement grâce aux apports des un·e·s et des autres : l'espace se trouve dans un local d'une consultation de l'ONE ; l'équipe d'accueillantes est composée de personnes détachées (PEP's¹⁰ de l'ONE, SSM l'Adret, halte-accueil Les P'tit Plus, Kind & Gezin¹¹) ; le CPAS restant porteur du projet¹². Le relais d'information auprès du public est assuré par la Coordination Sociale mais aussi par les différents membres du GT, dont le service communal de la petite enfance.

Un exemple de construction collective : l'inauguration du LREP

La réunion de préparation de l'inauguration du Petit Mercredi est un bel exemple de la construction collective à l'œuvre au sein du GT. Les personnes présentes ont apporté chacune leur pierre à l'édifice, les bonnes questions ont pu être posées, les réponses discutées puis décidées, les problèmes réglés grâce aux ressources des un·e·s et des autres. Ainsi, le CPAS s'occupait de l'impression des flyers, tandis qu'une proposition de texte était rédigé par une participante travaillant au service petite enfance de la commune. Les PEP's de l'ONE ont soulevé la question des informations essentielles à mettre sur les flyers (le nom, les heures d'ouvertures, tous les logos et le numéro de téléphone). La question du numéro de téléphone a été discutée : la ligne fixe de la consultation ? Mais le répondeur parle de la consultation ONE pas du Petit Mercredi. Si on ajoute ces informations-là, le message va être très long et générer de la confusion. La décision est prise d'acheter un GSM spécifique au Petit Mercredi. Les PEP's pensent que celui-ci pourra être financé par l'ONE. Le message du GSM sera le plus complet possible. Le GSM sera géré par chaque binôme à son tour.

10 Partenaire Enfants-Parents, naguère appelé-e TMS, Travailleur·euse Médico-Sociale.

11 La composition des duos a varié au cours du temps, certains partenaires n'ayant pas pu maintenir une implication forte dans le projet, pour diverses raisons.

12 Par exemple, si le LREP décidait de répondre à un appel à projet, ce serait le CPAS qui serait l'interlocuteur et ferait le nécessaire.

La question de créer une adresse mail spécifique au Petit Mercredi est soulevée. Cela paraît une bonne idée, mais qui va gérer la messagerie ? Une participante présente se propose. L'adresse mail est créée tout de suite en séance.

La question de l'accès le jour-même de l'inauguration est posée. Rapidement, quelqu'un propose de mettre des logos à l'entrée du bâtiment et dans l'escalier qui mène au local. Une autre participante propose de plastifier les logos.

Quand aura lieu l'inauguration ? Il est rapidement décidé que ce serait un mercredi après une séance d'accueil du Petit Mercredi, ainsi l'aménagement de l'espace spécifique à cette activité sera déjà installé. La question d'inviter les familles émerge également et est discutée. Certain·e·s trouvent que c'est mieux d'inviter les familles car c'est leur lieu. D'autres pensent que les familles risquent de ne pas s'y sentir à l'aise avec toutes ces personnes. De plus, cela risque d'être difficile à vivre pour les enfants. Il est donc décidé que l'inauguration aura lieu à 12h30 de façon à permettre que les familles aient bien toutes quitté les lieux avant.

Comment envoyer les invitations ? Vu les délais, il est rapidement décidé que ce sera par mail. Qui seront les expéditeurs ? Est-ce préférable de l'adresse du Petit Mercredi qui vient d'être créée ? De chaque partenaire qui envoie vers son réseau ? Il est finalement décidé qu'un envoi centralisé est préférable. Chacun·e enverra sa liste à la coordinatrice qui vérifiera les doublons puis enverra les invitations au nom du GT. La représentante du service petite enfance communal se porte volontaire pour rédiger le mail d'invitation.

La question des boissons et des sandwiches s'est également posée. Vu l'heure de l'inauguration, il était important de prévoir de quoi sustenter les invité·e·s. Le CPAS pouvait prendre en charge financièrement le catering mais en respectant la réglementation des marchés publics, c'est-à-dire l'obligation de demander trois offres de prix et de suivre une procédure qui risquait de prendre trop de temps. Les membres du GT s'interrogent sur la faisabilité du respect de ce délai. Dans un premier temps, il est décidé que si le délai s'avérait trop court, on demanderait à l'ONE de prendre en charge le coût des sandwiches. Puis après discussion, une autre solution a émergé : il a été décidé que le CPAS achèterait auprès de son fournisseur habituel (désigné pour une certaine durée via un marché public) les denrées pour confectionner les sandwiches, ce dont se chargeraient certain·e·s membres du GT.

Cet exemple très concret montre bien comment la construction collective, la mutualisation des ressources et la mobilisation de l'intelligence collective sont mises en œuvre.

b) La visibilité du secteur de la petite enfance au sein de la commune

Le travail du GT permet également de rendre visible le secteur de la petite enfance auprès d'autres acteurs de la commune. Cette visibilité est accrue par le fait que le GT se développe au sein de la Coordination Sociale qui est bien plus large. A nouveau ici, le rôle

de la coordinatrice est essentiel pour faire du lien entre les différents GT et entre le GT et le Comité de Pilotage et l'assemblée plénière.

c) Les collaborations qui en découlent

Le fait d'apprendre à bien se connaître facilite le relais, les collaborations entre services en dehors du GT. Les participant·e·s s'appellent plus facilement si besoin. Par exemple, suite à une réunion du GT où une animatrice est venue présenter des activités, le service de la petite enfance de la commune a développé des collaborations avec elle pour réaliser des projets particuliers dans les crèches communales.

2 Les éléments facilitateurs

a) Le rôle central de la coordinatrice

La coordinatrice a un rôle extrêmement important. Elle exerce ce qu'on peut appeler une coordination technique, c'est-à-dire qu'elle met en œuvre tout ce qui peut faciliter le travail du GT : envoi des invitations aux réunions, rédaction de l'ordre du jour et des compte-rendus. De plus, c'est souvent elle qui va faire une partie du travail concret décidé en groupe : prendre des contacts avec une juriste pour avoir un avis sur la convention du LREP, prendre des contacts avec des personnes ressources par rapport à certains points. Elle anime les réunions du GT, en veillant à ce qu'on ne s'écarte pas trop de l'ordre du jour, mais elle n'intervient pas dans les décisions.

Le profil de fonction de la coordinatrice a été défini en 2012 par le CPAS, suite à une profonde réflexion du CPAS après quelques années de fonctionnement de la Coordination Sociale. Ce nouveau profil de fonction a abouti à l'engagement de la coordinatrice actuelle.

b) La dynamique de travail au sein du GT

Chaque participant·e au GT est sur le même pied d'égalité que les autres. Il n'y a pas de hiérarchie. C'est un lieu de rencontres, un espace où échanger et travailler ensemble sans que certain·e·s aient plus à dire que d'autres. Par ailleurs, l'ambiance y est conviviale, à chaque réunion, il y a quelques boissons et des biscuits. Tout le monde se tutoie. On prend des nouvelles des un·e·s et des autres dans les moments informels. Une hypothèse est qu'une ambiance agréable est une motivation supplémentaire pour que les personnes participent au GT.

c) Les contraintes des un·e·s ne sont pas les contraintes des autres

Chacun·e travaille dans un contexte particulier, avec ses contraintes propres. Le fait de travailler ensemble dans un réseau permet parfois de contourner certains obstacles pour arriver au but que l'on s'est fixé. Un exemple emblématique est celui des sandwiches de l'inauguration du LREP « le Petit Mercredi » relaté ci-dessus. La contrainte de l'obligation du CPAS de respecter la réglementation relative aux marchés

publics a été contournée grâce aux ressources et à l'implication des autres membres du GT.

3 Ce qui pose question

a) Le temps pour compenser le manque de moyens

Le travail en réseau est-il parfois utilisé pour compenser le manque de moyens d'un secteur ? Un long moment d'une des réunions du GT a été consacré à comment trouver du matériel et des jouets pour le LREP. Le budget estimé était de 6000€. Il est frappant de constater que ce jour-là, huit personnes étaient présentes et ont pris du temps pour résoudre ce problème ... ce qui représente bien évidemment un coût pour les services qui emploient ces personnes.

L'exemple des sandwiches pour l'inauguration du Petit Mercredi est également une illustration du fait qu'on utilise le temps de travail (dans ce cas pour confectionner des sandwiches) des travailleur·euse·s pour compenser l'indisponibilité du budget.

Cela révèle la fragilité de tout un secteur qui est tout le temps amené à bricoler pour atteindre ses objectifs en dépit de budgets toujours insuffisants.

b) La composition du groupe

Le GT était focalisé essentiellement sur la création du Petit Mercredi. De ce fait, certain·e·s participant·e·s présent·e·s aux premières réunions ont peut-être décidé de ne plus y participer, parce qu'ils ou elles ne pouvaient pas s'investir dans le projet. Selon les participant·e·s, c'est le cas des assistantes sociales des crèches communales qui participaient au GT et qui auraient espéré avoir du temps de travail libéré pour participer à l'accueil des familles lors des permanences d'ouverture. Quand elles ont appris qu'elles n'en auraient pas la possibilité, elles ont décroché du projet et sont moins souvent venues aux réunions du GT.

Cela met en évidence le fait qu'il est difficile d'associer tout le temps tous les acteurs d'un secteur car les attentes et les objectifs sont souvent différents d'un service à l'autre.

c) Perdurer pour ... ?

Cela nous amène à un troisième point de questionnement : une fois la mission accomplie, le Petit Mercredi créé, l'existence du GT a-t-elle encore un sens ? Comment se réinventer, revoir ses objectifs pour que le GT puisse perdurer ? Et faut-il qu'il en soit ainsi ? Les participant·e·s souhaitent pouvoir continuer à se rencontrer de temps en temps, et reprendre leur objectif de départ qui était de mieux se connaître entre acteurs de la petite enfance forestois.

Ce point commun aux trois réseaux observés sera développé dans l'analyse transversale (point « Stop ou encore ? » p.48).

4.3 Le Comité Petite Enfance à Laeken

Méthodologie

Pour comprendre et analyser le Comité Petite Enfance (CPE) à Laeken, j'ai participé aux réunions du groupe durant plusieurs mois en 2018, 2019 et 2020. Il s'agissait donc d'une observation participante. J'ai également participé à plusieurs événements organisés pour recueillir la parole des habitant·e·s : le 6'O et deux tertulias, événements auxquels le CPE et d'autres acteurs de terrain participent. L'analyse de différents documents (dont les compte-rendus de réunions) ont complété l'observation. Une grande partie du travail du CPE durant cette période a été la rédaction d'une partie du Plan Global de Revitalisation de Laeken (PGRL). Cette monographie porte donc principalement sur ce point particulier, même si le travail du CPE ne peut se résumer à la participation à la rédaction du PGRL. L'ensemble du travail du CPE depuis sa création pourrait faire l'objet d'une recherche complémentaire.

L'analyse a été présentée lors d'une réunion du CPE, ce qui a permis d'affiner certains points. Les membres du CPE ont également été invités à lire une première version du texte, puis le rapport complet, ce qui a permis de préciser certains points et d'en approfondir d'autres.

Localisation et contexte

Laeken est un territoire au Nord de Bruxelles où se trouve la résidence royale mais aussi des quartiers populaires. Les chiffres ci-dessous montrent que la population laekenoise est très jeune, par rapport à la moyenne régionale, et que le taux de chômage y est élevé. On y observe une part importante de ressortissant·e·s de l'Afrique du Nord et des nouveaux pays de l'Union Européenne.

Quelques chiffres sur Laeken			
Source : Monitoring des quartiers			
Quartier statistique Vieux Laeken-Ouest	Quartier statistique Vieux Laeken Est	Ville de Bruxelles	Région de Bruxelles-Capitale
Part des moins de 18 ans dans un ménage sans revenu du travail - 2016			
17,65 %	16,61 %	17,47 %	16,16 %
Part des moins de 18 ans dans la population totale - 2018			
30,14 %	30,26 %	23,71 %	22,93 %
Age moyen - 2019			
32,73 ans 7 ^{ème} quartier le plus jeune de la RBC en proportion	32,62 ans 4 ^{ème} quartier de la RBC en proportion	36,28 ans	37,52 ans

Quelques chiffres sur Laeken

Source : Monitoring des quartiers

Quartier statistique Vieux Laeken-Ouest	Quartier statistique Vieux Laeken Est	Ville de Bruxelles	Région de Bruxelles-Capitale
Taux de chômage - 2015			
24,99 %	30,18 %	23,74 %	21,31 %
Nationalités - 2016			
Part de l'Afrique sub-saharienne			
2,75 %	2,88 %	3,10 %	2,41 %
Part de l'Afrique du Nord			
6,73%	8,83%	5,22%	3,7%
Europe des 15 (hors Belgique)			
8,37 %	8,13 %	15,20 %	15,91 %
Part des nouveaux États membres de l'UE (entrées 2004-2007-2013)			
12,91 %	10,12 %	7,41 %	7,09 %
Part des autres pays			
2,20%	1,81%	2,61%	2,24%
Part du reste de l'Europe (hors UE 28)			
1,71%	1,53%	1,13%	0,98%
Part de l'Amérique latine			
0,34%	0,21%	0,71%	0,84%
Part de la Turquie			
1,47%	2,32%	0,78%	0,74%
Part des pays OCDE (hors UE, Turquie et Amérique latine)			
0,04%	0,07%	0,63%	0,69%

Dès la fin des années 80, des actions de coordination se mettent en place entre plusieurs acteurs associatifs du quartier. De 1992 à 1995, un premier état des lieux des besoins du quartier est réalisé. Il fait l'objet de discussion avec les autorités communales. Petit à petit, l'action se structure en une association d'initiative citoyenne, le PICOL, et la Coordination Sociale de Laeken, qui va progressivement se déployer en différents comités d'action, dont le Comité Petite Enfance (CPE).

PICOL, CSL et CPE

Le CPE est un des comités d'action de la Coordination Sociale de Laeken (CSL) qui est elle-même pilotée par une asbl : le Partenariat Intégration Cohabitation à Laeken (PICOL). La CSL, les comités d'action et le PICOL sont étroitement liés, et il n'est pas facile de s'y retrouver et d'en comprendre les liens. Certaines articulations proviennent de l'histoire de l'action collective initiée par le tissu associatif laekenois. Cette histoire est réécrite à posteriori et il en existe probablement plusieurs versions. Actuellement aucun·e salarié·e du PICOL, et aucun·e membre du CPE, n'était présent·e à l'origine de cette histoire qui s'est transmise oralement entre les générations de travailleur·euse·s. Reconstituer cette histoire en allant interviewer les pionniers et pionnières, actuellement à la retraite ou ayant investi d'autres projets, constituerait une recherche en soi, et ce n'est pas l'objet de celle-ci.

Le PICOL est une association créée en 1992 à Laeken. Selon ses statuts, cette association « *a pour but général de contribuer au développement global du quartier de Laeken centre et développer des synergies entre les différentes organisations actives sur le terrain. Elle a pour but particulier de développer toutes actions de lutte contre l'exclusion sociale et culturelle en favorisant une meilleure cohésion sociale ainsi qu'une meilleure cohabitation entre les différentes communautés, cultures et générations. L'action se développe et se structure en synergie avec les autres membres du réseau associatif laekenois d'initiative citoyenne* » (Article 3 des statuts, site internet du PICOL¹³). On peut identifier trois étapes dans l'histoire du PICOL :

- 1) un réseau informel entre les associations laekenoises et le comité des habitant·e·s, réseau qui réalise des états des lieux du quartier ;
- 2) la formalisation en asbl afin de faciliter les demandes de subvention qui sont ensuite redistribuées aux associations locales en vue de mener des projets particuliers ou commun (par exemple Été-Jeunes) ;
- 3) Le PICOL comme entité propre, qui mène ses propres projets, tout en restant un soutien au tissu associatif. Cette phase se concrétise par l'engagement de travailleur·euse·s.

Actuellement, le PICOL pilote la CSL, mais a également d'autres missions et actions pour lesquelles il est subsidié, notamment en éducation permanente et en cohésion sociale.

13 www.picol.be

L'équipe du PICOL se compose de sept travailleur·euse·s salarié·e·s. Le PICOL met à disposition un de ces travailleurs pour coordonner la CSL, bien qu'aucun subside ne soit perçu pour cette mission.

La CSL est quant à elle « *le lieu où se réunissent les travailleurs sociaux de Laeken notamment pour :*

- *mettre en réseau les travailleurs sociaux*
- *prendre du recul sur leurs métiers / analyser les besoins / proposer des pistes d'actions*
- *favoriser la création / pérennisation d'infrastructures ou d'outils*
- *interpeller les niveaux de pouvoirs compétents »* (compte-rendu du CPE du 23/09/2019).

A l'origine, c'était le CPAS qui gérait la coordination sociale, mais avec difficulté. Le président du CPAS de l'époque a donc proposé que le PICOL pilote la coordination sociale à Laeken, ce qui a été entériné et balisé dans une charte qui prévoit que le pouvoir reste bien du côté du tissu associatif.

« Ses organisations membres sont des « associations d'initiative citoyenne » (dont le CA ne comporte pas de mandataires publics), des « associations mixtes » (dont le CA est composé pour 50 % ou moins de mandataires publics) et des « organismes publics » (dont le CA ou le pouvoir organisateur est une autorité publique).

Ces organisations sont représentées par les acteurs locaux. Ces acteurs locaux sont des travailleurs, salariés ou bénévoles. Ce sont aussi des « concernés actifs », qui veulent apporter la voix spécifique des habitants, des parents, des usagers... » (extrait de la Charte de la Coordination Sociale de Laeken).

Dans le cadre de ses missions, la CSL élabore tous les six ans un Plan Global de Revitalisation de Laeken (PGRL). Mais suite aux premiers PGRL, il est apparu que les constats relatés et les recommandations n'étaient pas suivies d'effet. C'est pourquoi des comités d'action thématiques ont été créés. Actuellement il y a outre le CPE, des comités d'action Santé, Logement, Seniors, Emploi, Culture, Jeunesse.

Le CPE existe depuis suffisamment longtemps que pour qu'aucun·e des membres actuel·le·s et des salarié·e·s du PICOL ne se souviennent de sa création. Depuis sa création, le CPE est extrêmement fécond et a développé de nombreux projets. Au début de sa mise en place, il a créé la halte-accueil l'Aquarelle, puis un peu plus tard une deuxième halte-accueil : les Papouill'ons. Par la suite, d'autres projets ont vu le jour comme le guide du Parent'art¹⁴, qui est un outil pour aider les parents dans les formalités et procédures de la grossesse à l'entrée à l'école. Ou encore la création d'un nouveau lieu de rencontre parents-enfants, « Thé extra », ou d'activités durant les congés scolaires pour les enfants de deux ans et demi à quatre ans, « les Petits extra ».

La composition du CPE a fluctué avec le temps. Il comprend un membre du PICOL qui pilote et organise ce comité mais également les responsables des deux haltes-accueil du quartier (l'Aquarelle et les Papouill'ons), une partenaire enfants parents (PEP's) d'une consultation de l'ONE,

14 <http://www.picol.be/Guide-parent-art-98>

la référente jeunesse CPAS pour le côté néerlandophone. Ces personnes constituent le noyau du groupe, mais il y a également d'autres membres qui participent de manière moins régulière, comme par exemple, l'assistante sociale s'occupant des inscriptions en crèche ou une représentante de l'association Pur bonheur¹⁵ ou encore une personne attachée au CDCS¹⁶ de Bruxelles qui participe également à d'autres coordinations sociales. À une époque, il y avait également l'assistante sociale de la Chom'hier (centre d'insertion socio-professionnelle) et la coordinatrice ATL de Bruxelles. Durant les dernières années, les directrices et assistantes sociales des crèches communales n'étaient plus autorisées à y participer. Une des premières demandes faites à l'échevin nouvellement élu fut de plaider pour leur participation au sein du CPE, ce qui fut accepté. Dès lors, en septembre 2019, le CPE s'est étoffé de nouvelles personnes.

Le CPE est coordonné par la coordinatrice ou le coordinateur de la CSL qui réalise les comptes-rendus, organise les réunions, rédige l'ordre du jour et anime les réunions. Ce rôle de facilitation laisse également une part importante à l'informel. C'est dans ces moments d'échanges libres à bâtons rompus que peuvent surgir certains projets, comme par exemple le guide du Parent'art ou encore la création du LREP « Thé extra » suite à la fermeture du Babykot, lieu de rencontre communal. Les réunions ont aussi pour objet les actualités du secteur de la petite enfance, notamment concernant la réforme des milieux d'accueil et les conséquences de celle-ci pour les lieux d'accueil laekenois. Le CPE participe également à la réalisation du Plan Global de Revitalisation.

De même qu'au sein de la CSL, le CPE est le lieu où les acteurs de la petite enfance du quartier peuvent se réunir et réfléchir collectivement aux réalités de terrain. Le CPE se réunit environ une fois par mois.

Le Plan Global de Revitalisation de Laeken

Tous les six ans au moment des élections communales, la CSL rédige un Plan Global de Revitalisation de Laeken (PGRL), celui-ci est un héritage du premier état des lieux réalisé dans le quartier en 1992-1995. Le PGRL est ensuite présenté aux échevin·e·s récemment élu·e·s. La démarche du PGRL est de proposer une analyse des besoins, de définir des alternatives, d'évaluer les ressources locales existantes et de revendiquer des dispositifs et moyens nouveaux (PGRL 2019-2025, p.6). Sa méthodologie est résolument participative et collective, impliquant à la fois les habitant·e·s et les travailleur·euse·s de Laeken dans une démarche d'éducation permanente. Le PGRL évolue avec le temps. Il a été constaté par les membres de la CSL que les éditions précédentes du PGRL étaient fort centrées sur les réalités observées et sur des réponses immédiates à y apporter, et moins sur une analyse globale. *« Ce mode de fonctionnement a eu comme résultante la fragmentation de la réalité en secteurs, en problématiques séparées sans lien*

15 L'asbl Pur Bonheur est une association active dans le bien-être de l'enfant et de la mère, de la famille par la promotion d'activités (conférences, ateliers, formations, services) autour de l'enfance, la famille, la parentalité et le développement de soi.

16 Centre de documentation et de coordination sociales (CDCS-CMDC asbl). <http://www.cdcs-cmdc.be/>

entre elles... » (PGRL 2019-2025, p.7). Dans l'élaboration de ce PGRL-ci, une attention particulière a été portée à une analyse globale et un décloisonnement des secteurs.

Pour ce faire, il est indispensable d'essayer d'élaborer une parole de quartier et d'éviter que certain·e·s acteur·rice·s ne soient les seul·e·s interlocuteur·rice·s. Il est nécessaire d'être le porte-voix des habitant·e·s du quartier qui ne se manifestent pas.

Cela implique d'aller à la rencontre des habitant·e·s. Chaque comité d'action élabore une méthodologie et une stratégie pour toucher son public et le reste de la population. De plus, de manière plus globale, les comités d'action, avec l'aide du PICOL (au nom de la CSL)¹⁷ ont organisé différents événements rassembleurs, festifs et participatifs afin de toucher les habitant·e·s. Durant le temps de mon observation, il y a eu un événement organisé le samedi 6 octobre 2018 (dénommé « le 6'O ») et deux « tertulias » organisées des vendredis soirs, le 16 novembre et le 7 décembre 2018. Une tertulia réunit des personnes autour d'un repas puis de discussions sur divers sujets. Une description de ces événements se trouve dans les encadrés ci-dessous (extraits du site internet www.picol.be).

La journée du 6'O 2018 : préparation du futur Plan Global de Revitalisation

Le samedi 6 octobre 2018 était organisée une journée de discussions et d'animations pour et par les Laekenois : partager leurs idées, propositions concernant l'éducation, le logement, la santé, la vie de quartier, la culture...

Quels problèmes dans notre quartier ? Pourquoi ? Que pouvons-nous faire ensemble ?

Les propositions, les réflexions qui en sont sorties seront la base du futur Plan Global de Revitalisation de Laeken, remis au nouveau collège après chaque élection communale.

Et pour inviter les Laekenois à cette journée d'échange, la Coordination Sociale de Laeken a profité de la journée sans voitures pour "faire campagne". Mais ici, pas de candidat, ni de programme, puisque *"le programme, c'est vous !"*

(site internet <http://www.picol.be/Plan-Global-de-Revitalisation-de>)

Tertulia 2018 "en piste pour le Plan Global"

L'objectif de la Tertulia du 16 novembre était de nourrir le Plan Global de Revitalisation de Laeken et les pistes d'action sur l'ensemble des thématiques : la petite enfance, les rapports parents-école, le logement, la santé, la vie dans le quartier avec comme fil rouge la précarité et la dégradation des situations socioéconomiques.

La synthèse unanime des tables de discussion a fait émerger le constat d'un système qui ne respecte pas les droits fondamentaux. Qu'en est-il du droit au logement décent, du droit à l'instruction, aux soins de santé, à un travail digne, à l'expression et à l'accès à la culture ? (...)

(<http://www.picol.be/Tertulia-en-piste-pour-le-Plan-Global>)

17 Cette désignation - « les comités d'action, avec l'aide du PICOL (au nom de la CSL) » - revue et corrigée par les travailleur·euse·s du PICOL est un bon exemple de la complexité de l'articulation entre la CSL, le PICOL et les comités d'action.

Tertulia 2018 "en route pour le 2F"

La question à propos des droits fondamentaux a surgi lors de la mise en commun de la Tertulia de novembre.

En décembre, les tables de discussion ont réfléchi à trois questions à partir de l'article premier de la déclaration des droits de l'homme et de l'interprétation que chacun faisait :

- Comment peut-on définir « une vie digne » ?
- Quels sont les éléments qui nous permettent de dire que nous menons une vie en accord, ou pas, avec cette définition ?
- Qu'allons-nous faire pour le respect de ce que nous considérons comme étant des droits inaliénables, qui sont reconnus par les institutions mais qui ne sont pas respectés dans les faits ?

De cette Tertulia s'est dégagée la volonté de présenter le Plan Global de Revitalisation de Laeken, le 2 février 2019, aux nouveaux mandataires communaux, en mettant au premier plan le respect de la déclaration des droits de l'homme et de la Constitution belge. (...)

(<http://www.picol.be/Tertulia-en-route-pour-le-2F>)

Une méthodologie particulière a été pensée au sein du CPE pour faire émerger et recueillir la parole des parents durant ces événements. Toutefois, très peu de parents de jeunes enfants ont participé au 6'O et aux tertulias. Plusieurs membres du CPE ont alors élaboré d'autres stratégies pour rencontrer les parents là où ils se trouvent : dans les deux haltes-accueil et à la consultation ONE.

Les constats ont été rédigés dans un livret qui comprend cinq chapitres : l'éducation, le logement, la santé, la culture et la vie de quartier. Chaque chapitre comprend une description des constats, une analyse et des pistes d'action.

Le CPE a élaboré la partie « petite enfance » qui se trouve dans le chapitre « Éducation » aux côtés de la partie « Parents-École » initiée par le PICOL avec différents partenaires. La rédaction s'est faite dans un processus d'allers et retours entre les membres du CPE, sur base d'un premier jet réalisé par la responsable d'une des haltes-accueil.

Le texte final paru dans le PGRL rappelle les constats mis en évidence dans le précédent PGRL et pose un regard sur les six ans qui se sont écoulés, ce qui a été mis en place durant cette période (comme le Thé extra, lieu de rencontre enfants-parents ; et les Petits extra, activités destinées aux enfants de deux et demi à quatre ans à l'initiative du CPE ; ou encore l'augmentation du nombre de places en crèches communales) ... et ce qui s'est arrêté (le Babykot, des ateliers pour enfants). Les constats actuels sont également détaillés : ils s'appuient sur ce que disent les familles et les professionnel-le-s, ainsi que sur les observations de la plateforme pauvreté infantile qui s'est associée au CPE pour une partie de ses travaux.

Le PGRL a été présenté aux élu-e-s communaux-ales le 2 février 2019, lors d'un événement particulier : le 2F (voir encadré, extrait du site www.picol.be).

Le 2F 2019 : Présentation du Plan Global de Revitalisation de Laeken 2019-2025

Le 2 février 2019, les Laekenois ont fait entendre leur voix !

Ce samedi 2 février, les associations et habitants laekenois se sont réunis à la Maison de la création pour présenter, au nouveau Collège des Bourgmestre et Échevins de la Ville de Bruxelles, le Plan Global de Revitalisation de Laeken 2019-2025.

Ce dernier est le fruit d'analyses, de réflexions et de propositions nées d'un vif partenariat entre les habitants et les diverses associations de Laeken durant ces six dernières années.

Piloté par la Coordination Sociale de Laeken, le projet se veut tant constat que ligne conductrice guidant, telle une boussole, les actions des six prochaines années.

L'occasion pour les travailleurs des associations membres de la Coordination Sociale de Laeken de présenter les constats, réflexions et les pistes d'action à trois niveaux :

- ce que les associations du quartier peuvent apporter,
- ce que la Coordination Sociale de Laeken demande à la Ville,
- enfin, dans le souci de continuer à travailler les questions de fond, nous savons que les leviers sont à différents niveaux. Nous demandons donc au Collège de porter notre voix vis-à-vis des autres instances politiques comme la Région mais aussi au niveau fédéral.

Une après-midi pour se rappeler que la précarité est toujours présente, pour dire ce qu'elle fait aux populations du quartier (notamment aux plus vulnérables) et pour poser les bases d'une collaboration avec le nouveau Collège.

Pour parler de *nous* aussi. Un *nous* qui englobe : associations, habitants, travailleurs, élus.

Un *nous* qui n'exclut pas : "vous restez dehors et nous sommes dedans", "vous êtes des politiques et nous connaissons la pratique", "vous êtes des habitants et nous des travailleurs"...

Un bel objectif, pour débiter cette journée 2F, a été de se poser la question « qu'allons-nous faire ? » et que l'on puisse tous se retrouver dans ce « nous ».

L'occasion aussi de présenter des outils, des traces de différents moments de rencontre qui ont nourri ce Plan Global 2019-2025, de chanter ensemble l'hymne du 2F ("Adieu précarité"), de se rencontrer autour d'un verre et au son des musiciens du Bras El Band...

(<http://www.picol.be/Le-2F-2019>)

Depuis lors, plusieurs membres du CPE sont en contact avec le nouvel échevin de la petite enfance et ont participé à des réunions avec celui-ci.

Analyse : les points saillants

1 Pouvoir et contre-pouvoir : l'articulation entre associations, services publics et pouvoir politique

L'articulation entre le tissu associatif et les services publics est originale, puisque la CSL est pilotée par les membres du bureau composé pour plus de la moitié par des acteurs associatifs et par les

services publics qui se trouvent en minorité. Ce fonctionnement est prévu dans la charte qui veille à maintenir le leadership dans le giron du secteur associatif : « *Les membres du bureau proviennent pour un minimum de 50 % d'associations d'initiative citoyenne. Le bureau choisit le/la président/e parmi les représentants des associations d'initiative citoyenne situées et actives sur Laeken. L'ASBL PICOL-Partenariat Intégration Cohabitation à Laeken assure la gestion de la CSL.* » (www.picol.be).

Le PICOL met à disposition un de ses travailleur·euse·s afin d'assurer la coordination sociale. Cela se fait sur fonds propres, alors que par ailleurs, le CPAS reçoit un subside pour la coordination sociale à laquelle il participe mais qu'il ne pilote pas.

Le pouvoir politique local est quant à lui invité à écouter les constats, analyses et recommandations de la CSL, traduits dans le PGRL, et à en tenir compte dans les politiques mises en œuvre.

Le réseau a donc assez clairement un rôle de contre-pouvoir.

2 Faire émerger et prendre en compte la parole de tou·te·s les habitant·e·s

Le lien avec les habitant·e·s est un des axes forts de ce réseau complexe. Il ne s'agit pas seulement de recueillir leur parole, mais surtout de la faire émerger. Pour cela, les membres des comités d'actions tentent différentes stratégies pour entrer en contact avec les gens, y compris ceux qui n'ont pas le droit de vote ou pas de papiers. Il s'agit de travailler avec les personnes qui vivent à Laeken et pas seulement de développer des projets pour elles, pour répondre à des besoins définis par des professionnel·le·s. C'est un travail qui prend du temps, qui demande de l'investissement en temps et en énergie de la part des comités d'action. Il s'agit d'aller au-delà de ceux et celles qui prennent facilement la parole, afin de pouvoir entendre ceux et celles qui restent dans l'ombre, ceux et celles qui ne maîtrisent pas la langue du pays, qui n'ont pas de papiers en règles, etc. Cet ancrage très important du PICOL dans le quartier participe largement à sa légitimité.

3 Une expérimentation de démocratie directe

Au-delà du système officiel où ceux et celles qui en ont le droit élisent des représentant·e·s qui vont gouverner, le réseau propose une expérimentation de démocratie beaucoup plus directe, qui inclut le plus grand nombre, y compris ceux et celles qui n'ont pas le droit de vote (car trop jeunes, sans papiers, étranger·e·s), l'important étant de vivre dans le quartier. Il s'agit dès lors, d'aller à la rencontre des habitant·e·s, faire émerger leur parole, recueillir leur expérience et leur expertise du quartier, susciter une réflexion collective. Les personnes concernées sont invitées à raconter et analyser leurs conditions de vie. Les points de vue des habitant·e·s et des travailleurs et travailleuses du quartier sont croisés, confrontés, synthétisés. Cette parole structurée et rédigée est présentée au Collège des Bourgmestre et Échevin·e·s. Il ne s'agit pas seulement de relayer mais d'essayer d'œuvrer ensemble pour une amélioration de la vie dans le quartier.

Cette expérience est intéressante dans un contexte démocratique en question, qui cherche de plus en plus des pistes de participation citoyenne.

4 Au-delà des sparadraps

Dès la première réunion à laquelle j'ai participé, les professionnel·le·s n'ont eu de cesse de pointer la nécessité de dépasser les constats et les réponses immédiates pour aller vers une analyse et une réflexion de fond.

« Dans le dernier plan global, nous avons proposé des réponses immédiates et concrètes aux problèmes. Par exemple, on a constaté un manque d'activités ATL pour les petits et on les a donc créées. Nous étions moins dans les causes et dans les constats. Or, ce que nous constatons, c'est que les familles sont de plus en plus dans des situations de précarité. Le PICOL a géré le subsidé précarité de la plateforme pauvreté infantile. Nous avons apporté beaucoup de réponses sparadraps, et pourtant les gens continuent à se précariser. Il faut réfléchir aux causes et réaliser une analyse du système. Et cela devra transparaître dans le PGRL » (propos de la coordinatrice de la CSL, notes de la chercheuse, réunion du CPE du 28 août 2018).

Cette nécessité d'analyse en profondeur apparaît également dans le PGRL : *« Nous avons constaté que nous posons des réponses immédiates sur des droits bafoués, des violences institutionnelles et physiques, sur le manque d'emploi, des logements insalubres... Autant nos actions locales ont un sens pour aider les familles au jour le jour, autant nous sommes conscients du besoin d'analyser ces difficultés comme sociétales et non individuelles »* (PGRL, p.18).

Les professionnel·le·s défendent aussi l'idée de développer les projets sur base d'une définition des besoins des familles, et non de créer un service sur base d'une idée ou parce qu'il y a une opportunité de subsidé pour cela.

5 Une toile (trop?) dense

Le CPE est en connexion avec d'autres réseaux. D'une part, il est en lien avec les autres comités d'action de la CSL et avec les différents organes de celle-ci. Le décroisement entre les secteurs est un enjeu selon la CSL, ce qui est mentionné à plusieurs reprises dans le PGRL. D'autre part, le CPE est en lien avec d'autres coordinations ou projets, dont notamment la plateforme de lutte contre la pauvreté infantile co-pilotée par le CPAS et le CPE. L'ensemble des liens forme une toile composée de fils qui se croisent et s'entrecroisent et ne sont pas toujours très lisibles. S'il y a des bénéfices aux liens entre réseaux, on observe également des inconvénients. Participer à des réunions, cela prend du temps. Quand il y a trop de coordinations différentes, elles finissent parfois par se faire concurrence. *« Le Contrat de Quartier Durable (CQD) a détricoté le comité de quartier. Le CQD a été chercher les habitants du comité de quartier pour qu'ils participent à leurs actions et à leurs réunions. Le comité de quartier s'est vidé de ses participants et de son sens. Et quand le CQD est terminé, le comité de quartier ne reprend pas pour autant. C'est donc tout à fait contre-productif »* (discussion lors de la réunion du CPE, 28 août 2018, notes de la chercheuse).

5 Analyse transversale

5.1 Retour vers les typologies de réseaux

Ce qui apparaît dans les trois monographies est la difficulté de catégoriser les réseaux. Le plus facile est le GT de Forest, sans doute entre autres parce qu'il est encore jeune. Au départ, réseau de coordination visant à mieux connaître les différents acteurs de la petite enfance présents sur la commune, il s'est vite mué en réseau de projet œuvrant pour la création d'un LREP. Une fois le projet sur les rails, le réseau a décidé d'en revenir à son objet premier. Si l'on utilise la typologie de RTA (Fastrès, 2009), au départ le GT de Forest était un réseau de coordination ayant comme centre de gravité la réflexion, puis son centre de gravité a changé pour se centrer sur la création d'un projet précis (réseau de partenariat).

Le Réseau Lemmens a commencé son existence comme réseau de projet (réseau de partenariat selon la typologie de Fastrès, 2009), centré sur l'ouverture d'une crèche, mais par la suite, il a tâté au réseau de coordination, au réseau ressource, voire au réseau filet, créant de la résilience pour les professionnelles travaillant dans des contextes très difficiles, ou pour prendre la typologie de Fastrès (2009), le centre de gravité du réseau est passé de l'action à la réflexion.

Le CPE est également un mix entre le réseau ressource, le réseau de projet, le réseau de coordination. Ici aussi, on observe que le centre de gravité du réseau (Fastrès, 2009) évolue avec le temps, mais également parfois en cours de réunion. Il est ainsi possible au cours de la même réunion de parler d'une famille (par exemple, pour parler du besoin de trouver une place d'accueil pour un enfant et des solutions qui peuvent être proposées), d'un projet concret (par exemple, la possibilité d'ouvrir le lieu de rencontre Thé extra une matinée supplémentaire) et de développer une réflexion de fond en vue de rédiger le PGRL.

5.2 D'autres coordinations et réseaux en lien avec la petite enfance en Région de Bruxelles-Capitale

Il existe ou il a existé bien d'autres coordinations ou réseaux en lien avec la petite enfance en Région de Bruxelles-Capitale. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons citer :

- le Réseau Coordination Enfance (RCE) principalement actif à Schaerbeek,
- des groupes de travail liés à des Coordinations Sociales de CPAS dans quelques communes :
 - Groupe de travail Familles-Petite enfance à Berchem-Sainte-Agathe,
 - le GAPPI (Groupe d'action et de prévention de la précarité infantile) à Saint-Gilles,
 - le Comité Enfance / Jeunesse à Uccle.
- la coordination communale de la petite enfance à Saint-Josse

Il y a également un grand nombre de pratiques de réseaux plus ponctuelles ou informelles. Certaines sont notamment documentées dans l'ouvrage « Par monts et par vaux sur les chemins de l'inclusion » (Dusart, Mottint & Wagener, 2020).

5.3 Des avancées sur le terrain

Les trois réseaux étudiés ont été à l'origine de la création de services tels que des crèches, des haltes-accueil, des lieux de rencontre enfants-parents ou d'accueil durant le temps libre pour les enfants de moins de six ans. C'est également le cas du RCE à Schaerbeek. Soucieux de répondre aux besoins de la population locale et sans réponse adéquate ou suffisamment rapide de la part des pouvoirs publics, les professionnel-le-s décident de leur propre initiative de mettre leur énergie en commun pour que ces services soient créés. Cela permet sans doute une amélioration de la prise en charge globale, mais cela met en lumière le manque de moyens du secteur de l'accueil des plus jeunes et de leurs familles.

Les réseaux permettent aussi d'éviter que des services soient supprimés, soit en reprenant leur organisation (exemple du Babykot, abandonné par la commune, et remis sur pied par le CPE sous le nom de Thé extra), soit en manifestant de diverses manières (exemple du maintien des emplois ACS à la Rosée).

Par ailleurs, les réseaux ont des effets boule de neige difficiles à mesurer, comme l'a également mis en avant la recherche menée par Corinne Malchair (URIAS, 2014, p.36). Suite aux rencontres au sein des réseaux, les organisations membres développent parfois des collaborations entre elles. Sans les réunions du réseau, ces collaborations n'auraient pas vu le jour, mais celles-ci ne sont pas initiées par le réseau. Il s'agit en quelque sorte d'un bénéfice secondaire.

5.4 Les points de tensions

Différents points de tension peuvent être identifiés. L'analyse ci-dessous se base sur les observations des trois réseaux étudiés mais aussi sur des données de la littérature ou sur notre connaissance des pratiques d'autres réseaux.

Réseaux d'institution versus réseaux de personnes

En principe, les réseaux professionnels devraient être composés de représentant-e-s de services, mandatés par leur institution pour participer au réseau. Être mandaté par son institution pour participer au réseau est certainement un élément facilitateur.

Pourtant, il arrive que quand une personne quitte son travail, elle n'est pas remplacée dans le réseau. Dans bien des cas, les réseaux semblent davantage des réseaux de personnes, qui font partie du réseau dans le cadre de leur travail, mais y trouvent également un intérêt personnel.

C'est certainement le cas dans le Réseau Lemmens dont on a pu montrer qu'il est un espace-temps ressourçant pour les travailleuses qui s'y retrouvent et échangent aussi sur leur vie personnelle. C'est le cas aussi au CPE. Ainsi il a été estimé important de tenir une réunion en présentiel à un moment où le télétravail était recommandé. Chacun·e a évoqué les règles qui régissaient leur fonction à cet égard. Une des travailleuses a exprimé « *en principe, nous devons faire du télétravail, mais avec la teneur de mon travail, ce n'est la plupart du temps pas possible. Pour venir à cette réunion, en principe, c'est non, sauf si c'est pour le bien du service. J'ai estimé que c'était pour le bien du service* ». Une autre travailleuse a renchéri : « *C'est bien pour toi, alors c'est bien pour le service* ». Car c'est bien cela qui est en jeu : les échanges ne sont pas seulement une aide au niveau professionnel. Ils soutiennent également les un·e·s et les autres au niveau personnel. Lors de cette réunion, au début de la deuxième vague de pandémie du coronavirus, un long tour de table a permis à chacun·e d'exprimer les difficultés qui avaient été rencontrées durant le confinement, au niveau professionnel. Dans des métiers à haute valeur relationnelle, cela touche aussi la personne au-delà de son rôle professionnel.

Faut-il y voir un problème ? Sans doute pas. Une hypothèse est que le réseau permet de soutenir chacun·e dans son rôle professionnel et au-delà, de sentir que dans un secteur peu valorisé, en se serrant les coudes, on peut construire de beaux projets et participer, de façon certes très modeste, à un changement vers une société plus juste.

Le revers est que le réseau composé de personnes qui se connaissent et s'apprécient de longue date risque de rebuter de nouvelles personnes qui pourraient ne pas y trouver leur place.

Un des rôles du ou de la coordinateur·rice est sans doute d'avoir une vigilance sur ces points et de pouvoir à certains moments recentrer le travail du réseau sur les institutions plutôt que sur les personnes.

Point de vigilance

- ➔ recentrer sur les institutions sans négliger les bénéfices personnels qu'apporte le travail en réseau.

Ouverture versus fermeture

Ceci amène à un autre point de tension. Le réseau est-il plutôt ouvert à de nouveaux acteurs et à de nouvelles actrices, ou plutôt fermé ? L'intention d'être ouvert suffit-elle ? Dans les trois réseaux étudiés, une volonté est de garder la porte ouverte et d'associer un grand nombre d'acteur·rice·s en lien avec la petite enfance. Pourtant, cette ouverture est difficile à concrétiser. Les agendas sont parfois difficiles, voire impossibles, à concilier. Par exemple, une association active dans le quartier Rosée-Lemmens a souhaité rejoindre le Réseau Lemmens, ce qui a été accueilli avec beaucoup d'enthousiasme. Mais cette association est composée de jeunes bénévoles du quartier qui ont chacun un emploi tout à fait différent et ne sont donc pas disponibles pour une réunion en journée. Par ailleurs, plusieurs membres du Réseau Lemmens ne comptent pas leurs heures et

n'arrivent pas à récupérer les heures supplémentaires. Une réunion a pu être organisée une fois, en tout petit comité. Les horaires inconciliables et les emplois du temps très chargés des un·e·s et des autres n'ont pas permis de renouveler l'expérience. Une autre difficulté est le turn-over important dans certaines structures. Par exemple, suite aux recommandations du dernier PGRL, le PO des crèches communales a autorisé les assistantes sociales des milieux d'accueil de Laeken à participer au CPE. Elles sont venues en nombre à une réunion, puis beaucoup moins par la suite. Il apparaîtrait que les assistantes sociales sont régulièrement changées de crèches, et qu'elles n'ont dès lors pas la disponibilité de s'impliquer dans un réseau local.

Par ailleurs, comme dit plus haut, il est opportun de se demander si les nouvelles personnes qui participent à un réseau qui existe de longue date s'y sentent à l'aise et en comprennent facilement le fonctionnement. Quand des personnes qui se connaissent bien se réunissent régulièrement, certaines habitudes sont prises, un certain codage, une façon de fonctionner, qui n'est peut-être pas explicite pour de nouveaux·elles professionnel·le·s qui débarquent, n'y trouvent dès lors pas leurs marques et peuvent avoir du mal à s'y impliquer.

Jacqueline Fastrès (2009 d) observe que l'ouverture est un enjeu majeur du réseau de connexion : *« en réseau de connexion, il faut veiller à accueillir les nouveaux venus qui sont un atout dans l'évolution du projet, et cela aux mêmes conditions que les autres, avec la même transparence. C'est insécurisant, et la tendance va être, souvent, de se protéger en tentant de rester "entre soi" »* (Fastrès, 2014 d, p.4).

Cela amène également la question de la participation des habitant·e·s ou des bénéficiaires aux réunions du réseau. Ceux et celles-ci ne participent à aucun des trois réseaux observés, bien que l'expérience ait été tentée, sans trop de succès, dans les premiers temps du réseau Lemmens. Faudrait-il essayer de les impliquer ? Cela amène des difficultés horaires, mais aussi concernant leur place réelle au sein du réseau. Tout dépend également du type de réseau. S'il s'agit d'un réseau dont les bénéficiaires sont le centre de gravité (Fastrès, 2009 a,b) ou un réseau de coopération (Mottint, 2008), il est important que les personnes concernées soient impliquées d'une façon ou d'une autre. Selon Christophe Bartholomé, *« cela ne signifie pas que la personne suivie doit toujours être présente dans les réunions (...) mais bien de s'assurer que son point de vue est bien pris en compte dans la pratique en réseau mise en place. Cela veut dire concrètement qu'à certains moments clés, la personne a donné sa vision et ses attentes sur la solution trouvée, sur le système de coopération mis en place et sur certains de ses effets »* (Bartholomé, 2008, p.9).

Dans les réseaux visant à modifier l'environnement, comme c'est le cas du Réseau Lemmens et du PICOL, il est important de rester connecté·e aux réalités vécues par les habitant·e·s, en écoutant la façon dont ceux et celles-ci les expriment. Cela se fait dans le lien développé par les professionnel·le·s membres du réseau avec leur public, mais aussi par des actions spécifiques, comme les tertulias à Laeken ou les rencontres citoyennes dans le quartier Lemmens. Notons néanmoins que les parents de jeunes enfants participent difficilement à des événements collectifs,

entre autres parce que cela pose la question de la garde des enfants, et de leur rythme particulier (sieste, repas, bain,...). Impliquer ce public spécifique signifie souvent aller directement à sa rencontre, là où il se trouve, comme par exemple à la consultation pour enfants de l'ONE.

Point de vigilance

- S'interroger sur la composition du groupe et les personnes à inviter à participer.
- Soigner l'accueil des nouvelles personnes, prendre le temps d'explicitier la manière de fonctionner du groupe.

Intérêt personnel versus intérêt professionnel

Participe-t-on à un réseau par intérêt personnel ou professionnel ? Probablement les deux, mais l'intérêt personnel est certainement un facteur qui maintient les personnes dans le réseau. Celui-ci permet aux travailleur·euse·s de trouver du soutien, de prévenir le burn-out et d'accroître les capacités de résilience, surtout quand le contexte de travail est difficile. Participer à une réunion du réseau, cela peut vouloir dire se faire du bien, se ressourcer. Certaines réunions sont d'ailleurs quasiment des interventions, qui aident les professionnel·le·s à retrouver du sens dans leur travail. L'intérêt personnel rejoint néanmoins l'intérêt professionnel, qui est de contribuer de manière plus efficace à la prise en charge des besoins de la population.

Point de vigilance

- recentrer sur les aspects professionnels sans négliger les bénéfices personnels qu'apporte le travail en réseau.

Consensus versus désaccords

Peu de désaccords ont été observés dans les trois réseaux. Le plus important a été la question d'inviter ou non les familles pour l'inauguration du LREP le Petit Mercredi à Forest. Et la discussion a duré à peine quelques minutes et a été vite résolue. L'absence de désaccords est sans doute dû à une vision partagée, des préoccupations convergentes de la part des professionnel·le·s.

Or la question des désaccords est importante. Le consensus peut empêcher d'avancer, d'innover. N'y a-t-il pas un risque que les personnes en désaccord s'auto-excluent des réunions ? Voire même qu'elles ne soient plus invitées aux réunions (Longneaux, 2019) ?

Cela pose également la question du pouvoir et des rapports de force au sein des réseaux (Bartholomé 2017, 2018), ce qui n'a pas été étudié dans la présente étude.

Ces questions mériteraient donc d'être davantage investiguées avec les membres des réseaux, dans une prochaine recherche.

Point de vigilance

- Favoriser l'émergence de désaccords permettant la circulation de la parole dans un cadre sécurisant de respect mutuel et de non jugement.

Réseau formalisé versus réseau informel

Les trois réseaux observés ont des formes différentes. Le Réseau Lemmens est très peu formalisé, tandis que le GT petite enfance à Forest et le CPE à Laeken font partie d'une structure qui pose un cadre et des balises. Les chartes, les profils de fonctions, les règlements et les statuts formalisent certaines manières de travailler.

Les échanges informels restent néanmoins importants. Une membre d'un des réseaux soulignait que c'est dans les discussions à bâtons rompus, un peu décousues, que surgissent les idées innovantes, que l'on peut mieux percevoir certaines réalités qui restaient jusqu'alors dans l'ombre. Cela rejoint un constat de la recherche de Corinne Malchair, portant sur les coordinations sociales des CPAS bruxellois : « *tout travailleur utilise ces espaces informels pour nouer des relations, obtenir un certain type d'informations ou initier certaines collaborations. Ces moments sont reconnus pour être le lieu par excellence contribuant à faire avancer certains dossiers difficiles, sensibles* » (URIAS, 2014, p.36).

L'échange d'informations froides et chaudes (URIAS, 2014) est donc importante, l'information froide étant basée sur des faits et des données plutôt objectives et l'information chaude comprenant la subjectivité, les représentations, la sensibilité des professionnel-le-s.

Le rôle du coordinateur ou de la coordinatrice est dès lors important : d'un côté, il ou elle doit permettre de rester dans un certain cadre, veiller à ce que les points à l'ordre du jour puissent être abordés ou être reportés, mais d'un autre côté, il est important qu'il ou elle laisse les discussions et les échanges se déployer, même quand leur objectif ou leur efficacité n'apparaît pas clairement. C'est un travail d'équilibre à mener en finesse. Cela dépend certainement du type de réseau dans lequel on se trouve. Si le réseau se donne pour mission de monter un projet particulier, par exemple créer un LREP, alors, il est important que le ou la coordinateur·rice soit garant·e de l'agenda et rappelle si nécessaire les objectifs au groupe, ou, le cas échéant, propose au groupe de modifier ces paramètres. En revanche, si le réseau a pour but les échanges entre les participant·e-s ou une meilleure « prise en charge » dans le quartier, le ou la coordinateur·rice aura plutôt un rôle de facilitation. Corinne Malchair a également pointé le rôle du coordinateur ou de la coordinatrice pour laisser la place à l'informel : « *pour faciliter la mise en lien entre associations et services, plusieurs coordinateurs sont attentifs à laisser de l'espace, avant et après les réunions, aux échanges informels entre participants. Ils gèrent le temps de réunion afin de les faciliter* » (URIAS, 2014, p.36). Dès lors, une des difficultés, c'est qu'« *il est donc pratiquement impossible aux coordinateurs de valoriser l'efficacité de ces moments informels* »(URIAS, 2014, p.36).

Notons qu'un des écueils des réunions en visioconférence est la perte des apartés, des petites digressions, des discussions dans le couloir ou sur le pas de la porte. Tous ces échanges participent à la dynamique de réseau et il n'est pas rare que ce soit de ces moments informels que naissent les bonnes idées ou les pistes de solution face à un problème.

Points de vigilance

- Tenir compte des bénéfices des échanges informels et les faciliter, même si les résultats ne sont pas ou peu visibles
- Doser l'équilibre formel/informel en lien avec la finalité actuelle du réseau.

Stop ou encore ?

Quand un réseau s'arrête-t-il ? Cette question s'est clairement posée au sein du Réseau Lemmens et au GT de Forest. Une fois la mission accomplie (la création d'une crèche place Lemmens, d'un LREP à Forest), faut-il que le réseau s'arrête ?

Dans les deux cas observés, le groupe a choisi de poursuivre ce travail commun, en modifiant ses objectifs. Une des raisons est certainement les bénéfices que les échanges procurent aux membres à titre personnel, surtout quand le contexte est difficile (voir l'analyse du Réseau Lemmens).

Toutefois, on peut s'interroger sur la pertinence de maintenir un réseau une fois que sa mission première est accomplie. N'est-ce pas artificiel ? Dans certains cas, le maintien du réseau n'est-il pas un prétexte pour que les membres continuent à se rencontrer ? Cela répond sans doute à un besoin des membres du réseau, qui n'est peut-être pas rencontré ailleurs.

Il semble qu'il est important aux moments charnière de pouvoir se poser la question du maintien du réseau, de sa mise en léthargie, ou de sa continuation. Si les participant·e·s décident de poursuivre un travail en réseau, il est essentiel de discuter de la finalité et des objectifs de celui-ci.

Points de vigilance

- Évaluer de façon régulière le travail du réseau, ne pas hésiter à parler de sa dissolution, réinterroger sa pertinence et ses objectifs.

Finalité économique versus finalité politique

Les trois réseaux étudiés ont une dimension politique, un projet de société sous-jacent. Plus particulièrement, le réseau Lemmens et le CPE se donnent aussi une mission de résistance face à un système qui ne prend pas suffisamment en compte les habitant·e·s des quartiers. Le travail en réseau permet une forme de contre-pouvoir, ce qui est particulièrement le cas du CPE à Laeken et du Réseau Lemmens à Anderlecht.

Mais la finalité économique est également présente. Il arrive que certains réseaux se mettent en place au départ dans une optique de mutualisation des moyens, voire pour obtenir davantage de subventions. Cela a été une des étapes de l'histoire du PICOL, mais aussi du RCE à Schaerbeek, dont le motif premier de sa création était la sauvegarde des emplois et des subventions FESC¹⁸ des associations partenaires (pour plus de détails, voir le témoignage de Christine Redant dans Dusart, Mottint & Wagener, 2020, pp.173-174). On observe également que dans certains cas, le travail en réseau permet de faire plus avec moins de moyens. Par exemple, l'analyse du GT de Forest a mis en lumière le fait que le temps de travail des membres du réseau était une manière de compenser le manque de moyens du secteur. De même à Laeken, le CPE a remis sur pied un lieu de rencontre enfants-parents abandonné par la Ville car probablement jugé trop coûteux. Le LREP fonctionne donc uniquement grâce au temps de travail de plusieurs professionnelles participant au CPE, la Ville ne mettant plus à disposition que le local. Christophe Bartholomé de l'asbl RTA fait le même constat et en souligne les effets pervers : « *la pratique en réseau a cet avantage : dans un contexte de raréfaction des moyens, elle permet de développer des solutions contextuelles, spécifiques et provisoires. Mais cet avantage peut parfois devenir l'ennemi du bien. Il ne faut pas négliger le fait que la pratique en réseau est parfois perçue par les pouvoirs politiques et publics, comme la solution pour faire plus avec moins de moyens.* » (Bartholomé, 2008, p.7). Jean-Pierre Longneaux (2019) observe les mêmes travers dans le secteur des soins de santé, où la coordination des soins semble être encouragée pour organiser la pénurie... ce qui engendre d'autres coûts : « *la coordination des soins devient une nécessité pour essayer d'optimiser, dans ce contexte difficile, ce qui peut encore l'être. Mais cette nécessité est pour le moins paradoxale. D'une part parce qu'elle consiste à coordonner des professionnels surchargés qui n'ont plus le temps pour des réunions, et d'autre part parce que plus elle se révèle indispensable et se développe, plus elle coûte : il faut financer les coordinateurs, les moyens techniques dont ils ont besoin et le temps de tous ces soignants qui se réunissent malgré tout... et qui n'est plus du temps passé auprès des patients* » (Longneaux, 2019, p.44).

Cette tension entre la finalité économique et la finalité politique doit être interrogée, et les dérives économistes doivent être documentées en vue de les dépasser.

Points de vigilance

- ➔ S'interroger sur la finalité exprimée et la finalité sous-jacente du réseau.
- ➔ Réfléchir collectivement sur ce qu'il convient de faire si l'instrumentalisation du réseau pour réduire les coûts du secteur est patente.

18 Fonds d'Équipements et des Services Collectif, le FESC a permis de financer entre autres de l'accueil extrascolaire, de l'accueil flexible et de l'accueil d'urgence. Le FESC n'existe plus, ayant été supprimé suite à la sixième réforme de l'État. Ses missions sont à présent gérées par l'ONE.

Sparadrap ou traitement de fond ? Bricolage versus innovation

Ce point de tension est en lien direct avec le précédent, le « sparadrap » relevant plutôt d'une finalité économique et le « traitement de fond » d'une finalité politique. Toutefois, décalons un peu la réflexion pour mieux saisir ce qui est en jeu ici.

Le réseau local permet-il de mieux prendre en compte les besoins du quartier où il est implanté (finalité politique) ? Ou existe-t-il pour compenser un manque de moyens (finalité économique) ? Il n'est évidemment pas possible de trancher nettement. Mais la question mérite d'être posée. Les trois réseaux ont permis de créer des services dans des quartiers plutôt délaissés par les politiques.

Le travail en réseau permet donc de bricoler toutes sortes de réponses à des problèmes observés. S'agit-il d'innovation ou de solutions provisoires... qui durent ? Jean Blairon évoque les réseaux *« dont le centre de gravité est l'action de transformation de l'environnement : construction de mobilisations citoyennes locales ou plus générales par exemple. La raison d'être de ces réseaux est de participer à la production de la société, de ne pas se contenter de participer à sa reproduction »* (Blairon, 2016, p.6). Cette tension est exprimée de façon explicite au CPE, mais est également présente dans les autres réseaux.

Toutefois, comme cela été dit et répété à Laeken, il s'agit trop souvent de solutions de fortune à des problèmes de fond. Des réponses sont apportées mais la précarité augmente car le réseau n'a pas de prise sur les problèmes structurels qui paupérisent la population.

Points de vigilance

- ➔ Évaluer si la réponse proposée répond à un problème immédiat.
- ➔ Documenter et relayer les problèmes structurels

Le temps (ou pas), la disponibilité (ou pas) et les rythmes (conciliables...ou pas)

Le temps est une ressource cruciale et rare. C'est également constaté par Corinne Malchair dans sa recherche sur les coordinations sociales des CPAS bruxellois : *« le manque de moyens, de temps et de disponibilité du coordinateur et des membres revient de manière transversale »* (URIAS, 2014, p.29). Le temps est un élément cité comme une difficulté par la coordinatrice de Forest : *« il y a une charge de travail conséquente. Pour le moment je ne suis pas à temps plein. Par exemple, il y a le projet d'un nouveau GT mais je ne vais pas pouvoir m'y impliquer de la même manière si j'ai trois GT ou si j'en ai dix. Je remarque aussi que les acteurs de terrain ont le même problème. Durant le temps de la réunion et les trajets, ils mettent de côté les dossiers qui les attendent. »*.

Elle constate également des différences de rythmes entre le secteur associatif et celui de la commune et du CPAS : *« la lourdeur est différente. Ce n'est pas évident de mettre les deux vitesses en harmonie. »*. Les pouvoirs publics doivent en effet suivre certaines procédures (notamment les marchés publics) et doivent respecter une certaine hiérarchie, alors que souvent le secteur associatif peut mettre en œuvre des projets beaucoup plus rapidement.

Dans le Réseau Lemmens également, les différences de rythmes entre les différentes associations rendent difficiles les moments communs où se rencontrer, ainsi que cela est relaté plus haut (voir le point de tension ouverture versus fermeture).

Le fait de travailler en réseau permet parfois de gagner du temps, comme le montre l'exemple de la confection des sandwiches pour l'inauguration du LREP à Forest. Mais ce temps gagné pour le projet se fait au détriment du temps de certain·e·s de ses membres.

Points de vigilance

→ Évaluer l'efficacité du réseau : le temps investi en vaut-il la peine ?

Les moyens financiers et humains disponibles... ou pas

Les trois réseaux observés ont des moyens très différents. A Forest, la fonction de coordination est reconnue et financée. Un subside de la Cocom couvre une partie du salaire de la coordinatrice, le surplus étant à charge du CPAS. En cas de changement de politique communale, le temps de travail de la coordinatrice pourrait être rabaissé.

A Laeken, c'est le PICOL qui met un de ses salariés à disposition de la CSL. La Cocom accorde un subventionnement pour celle-ci, qui est versé au CPAS de la Ville de Bruxelles. Ce subside permet au CPAS de dégager les travailleur·euse·s sociaux·ales du CPAS pour qu'ils et elles participent aux réunions de la CSL ou aux comités d'action. En revanche, le PICOL lui-même ne perçoit aucune subvention pour le pilotage de la CSL.

Le Réseau Lemmens n'a aucun subside spécifique. Néanmoins, il est important de préciser que l'action « Réseau Lemmens » faisait partie du programme de différentes asbl membres du Réseau. Ainsi, par exemple, l'asbl Les Pissenlits rend compte de cette activité dans ses rapports d'activité, notamment destinés à certains pouvoirs subsidiaires. Cela permet à la coordinatrice de dégager du temps de travail pour le Réseau, et à l'asbl de justifier certains frais (photocopies, frais de réunion...) relatives aux activités du Réseau.

Les moyens humains et financiers permettent plus facilement de mener le travail en réseau, à la fois pour assurer une fonction de coordination ou de facilitation, mais aussi pour permettre un certain confort durant les réunions en proposant des boissons, des biscuits, ce qui participe à la bonne ambiance du groupe. Si les moyens permettent en plus d'aider à la concrétisation des projets, cela permet aux réseaux d'être davantage innovants sans être tout le temps aux prises avec les questions budgétaires.

Aucun des trois réseaux n'a les moyens de ses ambitions et la question du budget pour réaliser les projets reste cruciale et peut déterminer si un projet sera développé ou pas.

Toutefois, n'avoir aucun moyen financier génère une grande liberté, comme cela a été exprimé au sein du Réseau Lemmens. D'une part, l'expérience de certaines membres du Réseau est que quand il y a des moyens en jeu, cela crée des tensions entre les services qui peuvent être tentés de tirer la couverture à eux. Et d'autre part, ne pas avoir à rendre des comptes à un pouvoir

subsidiant permet de penser hors des cadres. Mais cela déplace les coûts sur les associations membres qui doivent dégager leur personnel et subvenir aux petits coûts d'organisation des réunions.

Points de vigilance

- ➔ Documenter les bénéfices du travail en réseau, en tenant compte des effets boule-de-neige difficilement évaluables

5.5 Points de vigilance

Certains points de vigilance ont déjà été mentionnés ci-dessus. Pointons quelques éléments transversaux.

La coordination

Qu'il y ait ou non un coordinateur ou une coordinatrice attitré·e, la fonction de coordination est indispensable. Il s'agit surtout d'une fonction de facilitation et de coordination technique. La coordination permet de faire fonctionner le réseau. Quand personne ne prend en charge le rôle de proposer une réunion, de trouver une date et un lieu pour qu'elle se tienne, de prendre note, de rédiger des comptes-rendus, il est extrêmement difficile que le réseau soit actif et se maintienne. Si une personne peut en assurer la mission spécifiquement, comme c'est le cas pour le GT de Forest ou le CPE à Laeken, cela constitue un avantage considérable, par rapport à des réseaux où la coordination se fait par la bonne volonté de l'un·e ou de l'autre, qui n'en a généralement pas vraiment le temps.

La coordinatrice ou le coordinateur est aussi la personne la mieux placée pour veiller à l'équilibre entre le travail formel et les échanges informels. Il ou elle invitera également le groupe à réfléchir sur son fonctionnement et ses finalités et objectifs.

Se connaître et se reconnaître

Les réseaux fonctionnent mieux quand les membres se connaissent bien et reconnaissent mutuellement la qualité du travail de chacun·e (Mottint, 2008). Cela implique de prendre du temps pour se connaître, connaître les missions des un·e·s et des autres, et de prendre soin de la communication au sein du réseau.

Analyse et évaluation

Il est important que le groupe prenne du temps à intervalles réguliers pour analyser le travail de réseau et vérifier si les finalités sont toujours claires pour tout le monde, réinterroger sa pertinence et ses objectifs.

Ce sont aussi des temps importants pour faire le point sur la composition du groupe, décider s'il faut inviter de nouvelles personnes, et si oui comment le faire, et comment faire en sorte qu'elles trouvent leur place dans le réseau.

L'évaluation peut aussi porter sur la manière de fonctionner et les bénéfices (personnels et professionnels) qui en découlent, ainsi que les difficultés éventuellement. Le temps d'évaluation peut aussi permettre de tenter d'estimer les effets secondaires du travail de réseau (effet boule-de-neige). Il est également important d'oser parler du devenir du réseau, de sa dissolution éventuelle.

Le financement

Il est important aussi de réfléchir collectivement au financement éventuel du réseau. Cela en vaut-il la peine ? Les moyens compensent-ils la perte de liberté ? Le réseau est-il une manière de compenser le manque de moyens du secteur ? Dans ce cas, il est intéressant de réfléchir à des stratégies pour pouvoir le démontrer et revendiquer un financement du secteur qui permette de fonctionner correctement.

6 Conclusions et perspectives : réseaux et accessibilité

Le travail en réseau participe à l'accroissement de l'accessibilité dans le secteur de l'ÉAJE car il permet de rendre visibles les besoins des familles du quartier et de proposer des solutions comme par exemple la création de services, comme cela a été le cas à Anderlecht (création de la crèche l'Arbre à Papillons grâce aux prémices du Réseau Lemmens) ; à Laeken (création de deux haltes-accueil et de stage pour les enfants de 2,5 à 6 ans, et reprise d'un lieu de rencontre par le CPE) ; à Forest (création d'un lieu de rencontre par le GT petite enfance). Les réseaux locaux sont des réservoirs d'intelligence collective mobilisable pour la réflexion et l'action à un niveau local.

Néanmoins, le travail en réseau n'est pas une solution miracle et il faut être critique face à l'expression « faire plus avec moins » qui semble parfois tenir du slogan.

Comme nous l'avons vu, les réseaux locaux sont le miroir du manque de moyens du secteur de la petite enfance. L'investissement en temps, en énergie et en créativité des actrices et acteurs locaux, leur mobilisation collective permettent de combler certains manques, de proposer des solutions à des besoins identifiés. Mais cela pose question. Il n'est éthiquement pas justifiable que les réponses aux problèmes et aux besoins des enfants et des familles dépendent principalement de la bonne volonté des actrices et des acteurs locaux. Ceux-ci et celles-là, par leur proximité avec les familles, sont indispensables pour identifier, analyser avec finesse et relayer les réalités vécues par les familles ayant de jeunes enfants, et trouver des réponses pertinentes et originales aux problèmes et aux besoins observés. Il est donc important de s'appuyer sur le travail en réseau local et soutenir celui-ci de façon directe et indirecte. Un soutien direct peut par exemple

consister en une subvention pour un poste de coordination et un budget de fonctionnement. Un soutien indirect signifie de veiller à ce que les travailleur·euse·s sociaux·ales, les directions de milieux d'accueil, etc. aient la possibilité dans leur temps de travail de dégager de la disponibilité pour s'investir dans un réseau.

Les projets innovants créés au niveau local devraient pouvoir être pérennisés à l'aide de ressources autres que celles des membres du réseau.

7 Références

- Absil, G., Vandoorne, C. & Demarteau, M. (2012), *Bronfenbrenner, l'écologie du développement humain. Réflexion et action pour la Promotion de la santé*, Liège : APES-ULg. URL : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/114839>
- Bartholomé, C. (2007), « Il faut travailler en réseau ! », *Intermag*, RTA. URL : <https://www.intermag.be/analyses-et-etudes/associatif-institutions/109-il-faut-travailler-en-reseau>
- Bartholomé, C. (2008), « Quatre questions d'évaluation sur le travail en réseau », *Intermag*, RTA. URL : <https://www.intermag.be/analyses-et-etudes/associatif-institutions/101-quatre-questions-devaluation-sur-le-travail-en-reseau>
- Blairon, J. (2016), « Posture d'accompagnement et logiques de réseaux : quelques points critiques », *Intermag.be*, analyses et études en éducation permanente, RTA asbl. URL : www.intermag.be/580 .
- Dusart, A-F. & Mottint, J. (2017). *Accueillir mieux, accueillir plus. Réfléchir et agir en équipes pour des lieux d'éducation et d'accueil des enfants plus inclusifs*. Outil du RIEPP.
- Dusart, A-F., Mottint, J. & Wagener, M. (éds) (2020), *Par monts et par vaux sur les chemins de l'inclusion. Réflexions, récits d'expériences, témoignages et textes de référence pour un accueil de qualité pour chaque enfant et chaque famille*, RIEPP, Bruxelles-Louvain-la Neuve.
- Fastrès, J. (2009, a), « Pour une typologie du travail en réseau », *Intermag*, août 2009, RTA. URL : https://www.intermag.be/images/stories/pdf/reseau1_typologie.pdf
- Fastrès, J. (2009, b), « Les réseaux ayant pour centre de gravité les bénéficiaires et les prises en charge », *Intermag*, août 2009, RTA. URL : https://www.intermag.be/images/stories/pdf/reseau2_beneficiaires.pdf
- Fastrès, J. (2009, c), « Les réseaux ayant pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques », *Intermag*, août 2009, RTA. URL : https://www.intermag.be/images/stories/pdf/reseau3_problematiques.pdf
- Fastrès, J. (2009, d), « Les réseaux ayant pour centre de gravité l'action/les actions », *Intermag*, août 2009, RTA. URL : https://www.intermag.be/images/stories/pdf/reseau4_action.pdf
- Longneaux, J-P. (2019). « Coordonner ? Bien sûr. Mais comment ? » In *Santé conjugulée*, n°89, 44-46.
- Monitoring des quartiers. Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA). URL : <https://monitoringdesquartiers.brussels/maps/>
- Mottint, J. (2008). *Le travail en réseau : travailler ensemble pour optimiser les pratiques au profit de tous*, Bruxelles : Centre d'expertise et de ressources pour l'enfance (CERE asbl), document publié en ligne www.cere-asbl.be .
- URIAS (2014), *Étude sur la pratiques des coordinations sociales par les CPAS bruxellois*, Bruxelles : Commission Communautaire Commune. URL : https://www.cbcs.be/IMG/pdf/urias-etude_coordinations_sociales_2014.pdf?429/f65bf0f14732e284427ce71d4d621fde2821231a

8 Résumé

Cette recherche exploratoire avait pour objectif d'étudier des réseaux de quartier centrés sur les questions de petite enfance afin de déterminer dans quelle mesure le travail en réseau et l'action et/ou la réflexion collective à un niveau local ont un impact sur l'accessibilité des familles aux services d'éducation et d'accueil du jeune enfant (ÉAJE), ou de manière plus large sur l'amélioration globale de la situation des familles et notamment celles qui vivent des situations de vulnérabilité.

Pour ce faire, trois réseaux ont été sélectionnés en Région de Bruxelles-Capitale : le Réseau Lemmens à Anderlecht, le Groupe de Travail petite enfance de la coordination sociale du CPAS de Forest, et le Comité Petite Enfance de la Coordination Sociale de Laeken. La chercheuse a participé aux réunions de ces réseaux durant deux années. Le rapport propose une monographie de chacun de ces réseaux ou coordinations locales. Ces monographies mettent en avant un ou des éléments saillants du travail de ces réseaux durant deux ans.

La recherche a également abouti à la mise en évidence de différents points de tension dans le travail en réseau. Par exemple, les réseaux sont-ils des réseaux d'institutions ou plutôt des réseaux de personnes ? Sont-ils ouverts à de nouvelles ou nouveaux partenaires ? Si oui, est-il facile pour les nouveaux et nouvelles venu·e·s de prendre leur place ? Les participant·e·s au réseau y trouvent-ils-elles seulement un intérêt professionnel ou également un intérêt personnel ? Y a-t-il une place pour les désaccords ? Comment ceux-ci sont-ils gérés ? Comment les réseaux perdurent-ils dans le temps ? Se réinventent-ils ? Ou décident-ils de s'arrêter ? Les réseaux ont-ils un rôle de contrepouvoir ? Ou existent-ils pour faire mieux avec moins de moyens ? Les réseaux bricolent-ils des solutions ou produisent-ils de l'innovation ? Le temps, la disponibilité, les rythmes des un·e·s et des autres sont-ils une difficulté ou au contraire un élément facilitateur ? Que penser des ressources financières et humaines des réseaux ?

Le rapport pointe également des points de vigilance à observer, dont notamment les questions de la coordination, des relations au sein du réseau, de l'évaluation du travail et du financement éventuel des réseaux.

Enfin, le rapport invite aussi à une réflexion plus globale : si les réseaux participent à l'accroissement de l'accessibilité aux services de l'ÉAJE, ils reflètent également le manque de moyens de ce secteur.