

# Master of Arts HES-SO en Travail social

## TRAVAIL DE MASTER

### **Co-construire une formation professionnalisante au sein de l'association *Nous Autres* destinée aux actrices et acteurs de la mesure *NAPLA***

Réalisé par

**Marilune Aeberhard**

Sous la direction des

**Professeurs Robert Frund et Stéphane Rullac**

Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL)

Lausanne, janvier 2023

Accepté par :

Filière Master of Arts HES-SO en Travail social

HES-SO Master

Lausanne, Suisse

Membres du Jury :

Robert Frund, co-directeur, président du jury

Stéphane Rullac, co-directeur

Céline Erard, experte

## **Remerciements**

Mes premiers remerciements s'adressent aux membres du comité de pilotage du projet, qui ont accepté de s'engager dans ce processus collaboratif et qui se sont impliqués avec passion. Leur contribution est inestimable puisqu'ils ont été la source de tous les savoirs pratiques présentés dans cette recherche.

Je remercie également Monsieur Frund, mon directeur de Travail de Master, sa disponibilité, sa flexibilité et ses conseils avisés ont été un soutien précieux dans la finalisation de ce travail.

Finalement, je souhaite dire un GRAND MERCI à Marc, mon compagnon qui s'est occupé seul de notre jeune garçon à de nombreuses reprises afin que je puisse rédiger ce travail, m'a encouragé lorsque la fatigue prenait le dessus et s'est appliqué à relire mon travail afin notamment d'ajouter quelques virgules, ici ou là.

Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que son auteure.

# Table des matières

## Résumé

## Rapport de recherche

1. Introduction	9
2. Cadre de recherche	10
2.1. Origine et but de la recherche	10
2.2. Orientation de la recherche	10
2.3. Problématique	10
2.3.1. Contexte de la problématique	10
2.3.2. Développement de la problématique	12
2.4. Questions et hypothèses de recherche	13
3. Contexte de la recherche	15
3.1. L'Association <i>Nous Autres</i>	15
3.1.1. Présentation de l'association	15
3.1.2. Histoire et culture de l'association	16
3.1.3. Structure et fonctionnement de l'association	17
3.2. Focalisation sur la mesure <i>NAPLA</i>	18
3.2.1. Création et spécificités de la mesure	19
4. Choix méthodologiques et questions éthiques	21
4.1. Approche de la recherche	21
4.2. Enquête de terrain - imprégnation, observation et journal de bord	21
4.3. Récolte d'informations	22
4.4. Documentation et champs théoriques	22
4.5. Intentions d'accompagnement projetées par la chercheuse	23
4.6. Éthique de la recherche	24
4.7. Déontologie, collaboration et démarche de co-construction	24
5. Concepts théoriques : de la co-construction au pouvoir d'agir	25
5.1. Diagnostic institutionnel : professionnalisation de la mesure <i>NAPLA</i>	25
5.1.1. Commentaires sur le diagnostic	26
5.2. Conceptualisation d'un projet de formation interne	26
5.2.1. Commentaires sur l'élaboration	27
5.3. Concepts retenus	27
5.4. Champs théoriques complémentaires retenus	29
6. Processus et gestion de la co-construction	30

6.1. Présentation du cadre de co-construction	31
6.1.1 Les méthodes empruntées aux RAC	33
6.1.2 Les méthodes empruntées à la gestion de projet	35
6.1.3 Les méthodes empruntées à l'accompagnement des processus	36
6.2. Déroulement général du processus	37
6.2.1. Cadre et méthodologie du processus créatif de co-construction	37
6.2.2. Collaboration, participation et co-construction	38
6.2.3. Relations humaines et vécu émotionnel	39
6.3. Analyse du déroulement du processus de co-construction	42
6.3.1. Enjeux de la co-construction	42
6.3.2. Difficultés rencontrées au sein du processus	42
6.3.3. Grandes réussites collectives et personnelles	44
6.4. Contenu et programme de la formation interne	46
6.5. Evaluations liées à l'ensemble de la démarche	50
6.5.1. Le processus de co-construction	50
6.5.2. La formation interne dispensée aux ACC	53
6.5.3. L'accompagnement donné et reçu	57
7. Résultats de la recherche et perspectives	60
7.1. Synthèse	60
7.2. Limites et perspectives de la recherche	62
7.3. Intérêt de la recherche pour le travail social	63
8. Conclusion	64
8.1 Evaluation du processus de le recherche	64
8.2. Conclusion personnelle	65
9. Références bibliographiques	66
Liste des annexes	73
Annexe I. Tableau méthodologique du diagnostic– Recherche préalable	74
Annexe II : Tableau de conceptualisation du projet – Recherche préalable	75
Annexe III. Carte conceptuelle du travail de recherche	76
Annexe IV. Echéancier du projet de création de la formation interne.	77
Annexe V. Fiche de suivi de séance de travail collectif	78
Annexe VI. Carte heuristique du projet de formation interne	79
Annexe VII. Programme de la formation interne dispensée	80

# Résumé

En 2010, l'association *Nous Autres* a créé une mesure d'accompagnement communautaire, aujourd'hui répertoriée au catalogue vaudois des mesures de rétablissement du lien social appelée *Nous autres pour les autres (NAPLA)*. A travers le développement d'un lien social et culturel commun, les accompagnatrices et accompagnateurs communautaires tendent à soutenir l'autonomie et l'intégration des bénéficiaires. Au fil des années, l'augmentation du nombre annuel de places conventionnées avec le canton a été telle que la structure administrative et les pratiques spécifiques de la mesure ont eu de la peine à suivre et un besoin de professionnalisation est devenu de plus en plus nécessaire. Ce Travail de Master part de ce constat et de la proposition d'une solution concrète (la création d'une formation interne à l'association) formalisée dans le cadre d'un atelier de recherche thématique et présente le processus de co-construction et la méthodologie de recherche-action vécue par l'équipe de *NAPLA*.

Mots clés :

Professionnalisation institutionnelle ; Co-construction ; Recherche-action ; Innovation sociale ; Co-construction ; Développement du pouvoir d'agir

In 2010, the association *Nous Autres* created a community support measure, now listed in the Vaudois catalog of measures to restore social ties called *Nous autres pour les autres (NAPLA)*. Through the development of a common social and cultural link, the community guides tend to support the autonomy and integration of the beneficiaries. Over the years, the increase in the annual number of places agreed with the canton has been such that the administrative structure and the specific practices of the measure have had difficulty in following and a need for professionalization has become more and more necessary. This Master's Thesis starts from this observation and the proposal for a concrete solution (the creation of an internal training course for the association) formalized within the framework of a thematic research workshop and presents the process of co-construction and the research-action methodology experienced by the *NAPLA* team.

Key words : Institutional professionalization ; Co-construction ; Action research ; Social innovation ; Empowerment

## **Rapport de recherche**

## **1. Introduction**

Ce Travail de Master (TM) s'inscrit dans la continuité d'une recherche effectuée dans le cadre des Ateliers de Recherche Thématique (ou ART). Ceux-ci sont organisés sur deux semestres consécutifs et représentent un investissement certain et une opportunité conséquente d'approfondir une thématique de notre choix.

Au sein de l'ART «Développement de projets», les étudiant·e·s avaient un semestre à disposition pour s'immerger dans une institution et y diagnostiquer ou des éventuels besoins non-couverts au sein de celle-ci. Ces besoins non-couverts pouvaient être liés aux réalités internes ou externes à l'institution. Lors du second semestre, nous devions imaginer et proposer une solution, sous la forme d'un projet, pour résoudre ce ou ces besoins non-couverts.

Cet exercice visait une complémentarité d'apprentissage, dans le sens où il permettait d'effectuer une recherche dans une institution sociale, tout en touchant aux concepts de développement de projet. Ce module alliait l'élaboration d'une démarche de conceptualisation de projets, et l'expérimentation des processus théoriques et pratiques à différents niveaux. Le rapport de recherche rédigé à la fin de ces deux semestres, sans prétendre à l'exhaustivité, tentait de présenter à la fois les processus génériques liés aux démarches de recherche et de développement de projet, tout en mettant en évidence les découvertes et résultats concrets marquants. Il s'agissait également d'y intégrer ce que nous avons vécu en tant qu'« étudiant·e·s chercheurs·euses-ingénieur·e·s », puisque ces expérimentations étaient en soi des sources propices et denses d'acquisition de nouveaux apprentissages et/ou de consolidation de compétences préexistantes.

La méthodologie et les outils méthodologiques déployés durant cette recherche ont été respectueux des protocoles scientifiques usuels, ce qui permettra de s'y référer dans ce TM en tant que savoirs scientifiquement pertinents.



## **2. Cadre de recherche**

### **2.1. Origine et but de la recherche**

Ce TM s'inscrit donc dans une recherche d'ART préalable qui s'est déroulée au sein de l'Association *Nous Autres*<sup>1</sup> et plus particulièrement avec la mesure d'accompagnement *NAPLA* (*Nous Autres Pour Les Autres*). Cette mesure d'accompagnement communautaire a été imaginée et développée au sein même de l'association grâce à la collaboration entre les membres de l'association et divers partenaires (associations, interprètes, migrant-e-s, travailleuses et travailleurs sociaux (CSR-CSIR), État), sur la base de leurs expériences et pratiques. Elle figure au catalogue des mesures de rétablissement du lien social du canton de Vaud.

Ce TM s'appuie sur un diagnostic institutionnel effectué par l'auteure au sein de *NAPLA* et qui a révélé plusieurs besoins spécifiques. Le TM vise donc à mettre en place un projet pour répondre aux besoins identifiés.

### **2.2. Orientation de la recherche**

Il semble pertinent de souligner ici que ce travail s'inscrit dans l'orientation pratique du Master en Travail Social (pilotage d'intervention et innovation sociale), et donc que sa finalité tend à développer la mise en place effective et opérationnelle d'un projet de formation en co-construction avec ladite association.

Toutefois, même si le projet n'avait pu se réaliser concrètement, la réussite de mon Travail de Master n'aurait pas été remise en question, pour autant que le développement théorique ait été finalisé et les explications nécessaires apportées aux raisons de l'échec concret du projet.

### **2.3. Problématique**

#### 2.3.1. Contexte de la problématique

La problématique est alimentée et construite à partir du diagnostic institutionnel et de divers éléments complémentaires issus de la recherche préalable. Il est nécessaire d'explicitier cette première étape afin de favoriser la compréhension de l'enracinement de ma problématique et de mes questionnements à venir, et afin de soutenir la pertinence argumentée de cette problématique.

---

<sup>1</sup> Présentation de l'association à la page 14

Le processus de recherche du module ART (deux semestres) a permis l'appropriation et le développement de connaissances thématiques, l'émergence de faits et la construction de savoirs multiréférencés. A partir de ces éléments, un diagnostic institutionnel a été réalisé : l'association *Nous Autres*, et plus particulièrement la mesure *NAPLA*, avaient besoin de se professionnaliser dans divers domaines spécifiques. Cela est illustré par un paragraphe du rapport d'investigation de terrain au sein de l'association « *Nous Autres* » dans le cadre du module ART<sup>2</sup> :

*« Piochés dans mes corpus de données, les indicateurs identifiés et validés par l'association ont, par-dessus tout, dévoilé des problèmes liés à divers manquements au sein de l'association et de NAPLA. Le tableau<sup>3</sup> visible, en effet, des manques et difficultés de gestion, notamment dans la structure de l'association, ses ressources et ses normes ainsi que des lacunes en termes de visibilité, d'identité et de clarté des missions et pratiques institutionnelles. » (Aeberhard, 2020, p. 28).*

Dès lors, la finalité du projet à imaginer et proposer devait « *Soutenir la professionnalisation des actrices et acteurs travaillant pour la mesure NAPLA au sein de l'association Nous Autres.* » (Aeberhard, 2020, p. 27). Ce projet devait avoir pour objectifs de répondre aux manquements révélés par la recherche et d'envisager des moyens réalistes pour les combler. L'articulation entre l'analyse des besoins et l'élaboration de la solution (ou projet) a notamment donné lieu à un processus de conceptualisation sous la forme d'un tableau, ayant pour résultat le projet de création d'un « *processus de formation interne et spécifique aux pratiques communautaires de l'association* » (Aeberhard, 2020, p. 32).

---

<sup>2</sup> Module ART : Développement de projet. (2019-2020). Lausanne : Master of Arts HES-SO en Travail social

<sup>3</sup> Les tableaux du diagnostic institutionnel et de la conception du projet proposé sont visibles au chapitre 5.3 : Concepts retenus, pp. 27-28.

Comme énoncé dans le rapport, « Choisir de mettre en place un projet permettant d'accompagner la professionnalisation des actrices et acteurs de la mesure NAPLA répond bel et bien aux divers manquements préalablement évoqués (cf. indicateurs de problème ; diagnostic institutionnel, p. 27). Ce qui rend toutefois ce projet d'autant plus pertinent à mon avis, c'est l'action de transformation « combinée » qu'il y a en toile de fond, entre mesure et association. En effet, pour respecter la finalité du projet (soutenir la professionnalisation des actrices et acteurs de NAPLA), l'association devra, elle aussi, tendre à faire évoluer ses manquements en termes de structure, de fonctionnement, d'identité et d'image notamment. En d'autres termes, la professionnalisation de la mesure emportera, très certainement aussi, la professionnalisation générale de l'association. » (Aeberhard, 2020, p. 33).

Le projet devait être conçu et développé en co-construction par l'étudiante-chercheuse-ingénieure, les actrices et acteurs de l'association et de NAPLA, et si possible des bénéficiaires du projet, à savoir les accompagnatrices et accompagnateurs communautaires (ACC), sur la base d'une participation volontaire. C'est à ce stade que ce Travail de Master débute et dans ce cadre que la problématique s'inscrit.

### 2.3.2. Développement de la problématique

Une fois le besoin de professionnalisation identifié, il fallait préciser et problématiser les enjeux de cette professionnalisation. De quelle professionnalisation parlait-on ? Celle de l'association ou celle de la mesure NAPLA ? L'association avait-elle les moyens de se professionnaliser ? Quels en seraient les obstacles ou moyens ? L'association devait-elle questionner la place conséquente attribuée à la mesure NAPLA ? Ou alors, l'association devait-elle se professionnaliser à travers la mesure ?

Tant de questions ouvertes qu'il importait également de partager et de développer avec le directeur de l'association, afin de valider ensemble cette étape d'orientation et la problématique, afin de consolider les assises et l'acceptabilité institutionnelles du projet.

C'est la portée de l'imbrication des éléments concrets, en accord avec les éléments théoriques, qui nous a (le directeur et moi) orientés dans nos choix. Car « *La professionnalisation relève d'un mouvement d'ensemble qui dépasse les seuls champs du travail et de la formation. Pour partie, il s'inscrit dans des évolutions conjointes du travail, des organisations privées et institutions publiques, ainsi que de la formation.* » (Wittorski, 2013, cité dans Jorro, 2014, p. 233). C'est par ailleurs l'expérience de l'association (et de ses actrices et acteurs privilégié·e·s) qui l'a amenée à développer des pratiques d'accompagnement spécifique. Nous sommes ainsi avec la mesure *NAPLA* dans un secteur qui a besoin à présent de se professionnaliser plus fortement, avec notamment l'établissement de pratiques standards et communes qui augmentent la cohérence de son activité collective, et qui, en le faisant, consolidera simultanément et par ricochet le professionnalisme de l'association dans son ensemble. Dès lors, la question qui s'est imposée a bel et bien été celle qui consistait à trouver la manière idéale de soutenir la professionnalisation des actrices et acteurs travaillant pour la mesure *NAPLA* au sein de l'association *Nous Autres*.

La problématique se présente donc ainsi : ***Pourquoi et comment co-construire une formation professionnalisante au sein de l'association Nous Autres destinée aux actrices et acteurs de la mesure NAPLA ?***

Cet objet de réflexion et d'enquête a bien évidemment éveillé plusieurs dimensions de questionnements, notamment dans les champs de la collaboration, de la co-construction, de la professionnalisation, de la gestion d'organisation et des méthodes pédagogiques liées aux contextes en présence (formation d'adultes et migration). Finalement, il s'agira de découvrir quelle attention porter et quelle posture adopter pour favoriser le développement des processus aboutissant à la conception éclairée et créative de résultats répondant effectivement aux besoins réels de l'association.

## **2.4. Questions et hypothèses de recherche**

Les questions de recherche énoncées ci-dessous, tout comme l'hypothèse principale qui suit, sont les fruits d'allers et retours entre théorie et pratique professionnelle.

### Question de recherche principale :

- *Pourquoi et comment co-construire une formation professionnalisante au sein de l'association Nous Autres destinée aux accompagnatrices et accompagnateurs de la mesure NAPLA.*

### Questions de recherche complémentaires sur la réalisation du projet :

- *Quels sont les éléments essentiels et nécessaires à l'aspect professionnalisant de cette formation ?*
- *Quelles sont les structures et méthodes pédagogiques à privilégier pour les accompagnatrices et accompagnateurs communautaires de la mesure NAPLA ?*
- *Quelles posture et place la chercheuse doit-elle adopter pour accompagner au mieux les processus de cette recherche ?*

L'hypothèse principale de la recherche, le postulat de départ et les options méthodologiques choisies ont été conçues d'après les connaissances et les résultats de la recherche préalable obtenus grâce aux actrices et acteurs de la mesure d'accompagnement NAPLA, d'une part, et d'après les connaissances professionnelles et personnelles, à la fois théoriques et pratiques de la chercheuse<sup>4</sup> d'autre part.

### Hypothèse principale :

- *Co-construire cette formation permettra à l'ensemble des partenaires de l'association et de la mesure de développer leur pouvoir d'agir et de s'enrichir à divers niveaux (individuel, collectif et institutionnel).*

### Postulat et options choisies pour la réalisation du projet :

- *Nous postulons que le diagnostic établi dans la recherche préalable est valable et que nous pouvons nous baser sur les domaines d'améliorations évoqués (gestion institutionnelle, identité et références communes, légitimité et visibilité institutionnelle), afin de constituer le noyau de ladite formation.*

---

<sup>4</sup> Dans ce travail, l'auteure est décrite par plusieurs termes ; l'étudiante, la chercheuse, l'experte ou encore l'ingénieure selon sa fonction et l'angle dans le chapitre en question.

- *La structure et les méthodes d'apprentissage de la formation doivent être adaptées au public-cible (accompagnateurs-trices communautaires). Dès lors, nous privilégierons des méthodes de travail en petits groupes, l'apprentissage par les pairs, l'aspect interactif et visuel ainsi que l'oralité et/ou la simplicité dans l'écrit.*
- *Afin de garantir les processus (scientifique, organisationnel, relationnel, etc.), la chercheuse devra rester garante du cadre de la recherche, tout en favorisant l'émergence des savoirs d'autrui et collaboratifs en restant à l'écoute des partenaires.*

Ces éléments ont été l'objet d'attention, d'observation et d'analyse dans le processus de co-construction et seront vérifiées dans les chapitres de présentation et d'évaluation des résultats de ce Travail de Master.

### **3. Contexte de la recherche**

#### **3.1. L'Association *Nous Autres***

##### 3.1.1. Présentation de l'association

Comme toutes les associations, *Nous Autres* est constituée de plusieurs organes officiels et obligatoires (comité, assemblée générale, vérificateurs de compte) avec des responsabilités différentes, elles-mêmes définies dans les statuts de l'association.

L'association a pour but<sup>5</sup> d'œuvrer sur plusieurs axes d'accompagnement aux personnes. Elle vise la prévention des difficultés (scolaires, psychosociales, somatiques ou autres) par le renforcement des potentialités des individus, des familles et des communautés. Elle travaille aussi pour la formation de professionnel·le·s et non-professionnel·le·s dans la double intention d'améliorer la prévention et les interventions thérapeutiques auprès des individus, familles, groupes et communautés en difficulté. Elle s'engage également pour les interventions thérapeutiques auprès des individus, familles et groupes pour lesquels la prévention serait insuffisante.

---

<sup>5</sup> Tiré des statuts de l'association *Nous Autres*

### 3.1.2. Histoire et culture de l'association

La thématique de la migration n'est pas un élément statutaire de l'association, mais une part de l'histoire et de l'âme de l'association qui a été jusqu'à se manifester dans certaines prestations développées (Accueil des familles, *NAPLA*, Atelier de prévention racisme).

L'histoire de l'association *Nous Autres* commence obligatoirement par une rapide présentation du Dr. Jean-Claude Métraux, puisqu'il en est le fondateur. Dr. Métraux a plusieurs casquettes et talents personnels et professionnels. Il est avant tout médecin (depuis 1980), pédopsychiatre (en cabinet dès 2003) et chargé de cours à l'Université de Lausanne sur des thématiques telles que la psychologie et la santé alliées à la migration. Il est depuis longtemps engagé auprès des victimes de conflits armés, puis des migrant·e·s, avec « *pour ambition de trouver une piste pour sortir du dilemme entre soumission et insoumission* »<sup>6</sup>. Entre 1987 et 1993, il a co-créé, puis a été coordinateur d'un programme en santé mentale au Nicaragua pour les victimes de guerre et, entre 1993 et 2001, il a été le président de l'association *Appartenances*, qui favorise le mieux-être et l'intégration des personnes migrantes.

Il a de par ses connaissances et expériences multiples, énormément de connaissances à transmettre, ce qu'il fait dans des livres ou lors de conférences. Ses actions professionnelles visent à permettre à toute personne et à toute collectivité de développer ou retrouver son pouvoir de dire et son pouvoir d'agir. Il aspire à œuvrer, avec d'autres, à la transformation de la société, afin que chacun·e et chaque collectivité soit auteur·e d'une création sociale et de son devenir.

L'approche communautaire et le travail horizontal avec les interprètes communautaires ont, dans un premier temps, ébranlé certains présupposés du Dr. Métraux. En effet, dans le corps médical, la relation entre soignant·e et soigné·e est ou devrait être, c'est du moins ce que cette corporation a enseigné durant de nombreuses années, une relation professionnelle qui se définit par une mise à distance. Mais suite à ses nombreuses expériences, Jean-Claude Métraux défend des approches méthodologiques communautaires et horizontales qui permettent des réussites pertinentes et durables.

---

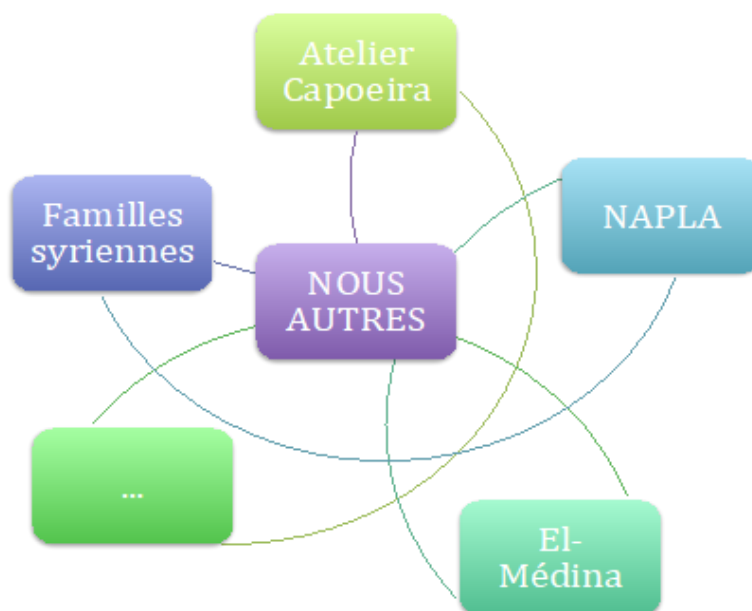
<sup>6</sup> Tiré de la page personnelle de J.-C. Métraux : <http://www.jcmetraux.ch/index.php>

C'est avec cet esprit et cette vision qu'en 2007 l'association *Nous Autres* est née. « *Une association de professionnel-le-s de la santé, du social et de l'éducation œuvrant pour une nouvelle éthique de la relation*<sup>7</sup> » et qui avec *NAPLA* « *vise l'intégration des migrant-e-s présentant une souffrance sociale, par l'acquisition d'une plus grande autonomie et d'une meilleure estime de soi*<sup>8</sup>. »

### 3.1.3. Structure et fonctionnement de l'association

Pour réaliser ses objectifs, *Nous Autres* a développé au fil des années plusieurs types de prestations, certaines temporaires et extraordinaires, d'autres fixes et reconductibles (figure schématique ci-après). Ces prestations et le fonctionnement général de l'association sont portés principalement par un directeur et une administratrice fixe à l'année. Toutefois, depuis 2020, la mesure *NAPLA* représente 90% des activités de l'association, ce qui a nécessité des engagements spécifiques et annualisés dont les taux d'activités s'adaptent annuellement aux demandes d'accompagnement *NAPLA*. Actuellement<sup>9</sup>, le directeur de l'association travaille à 90%, la coordinatrice responsable des mesures *NAPLA* à 80%, deux coordinatrices adjointes se partagent un 100% et l'administratrice travaille à 20%.

### **Présentation des prestations de l'association au début de la collaboration**



<sup>7</sup> <https://www.nous-autres.ch/>

<sup>8</sup> Tiré d'un document institutionnel (Qui sommes-nous *NAPLA*, présenté au BCI 2014-2017)

<sup>9</sup> Décembre 2022



L'accueil des familles syriennes, l'atelier pédagogique BD El-Medina et l'atelier Capoeira sont d'anciennes prestations. Comme évoqué ci-dessus, la mesure *Nous Autres pour les Autres* (*NAPLA*) est aujourd'hui (2022) au centre des activités de l'association. La case avec « trois petits points » symbolise toutefois les opportunités pour l'association de créer, selon un besoin observé, une demande évoquée ou un contexte particulier, une intervention nouvelle et pertinente.

Les bénéficiaires des prestations de l'association varient selon les prestations concernées. Pour les mesures temporaires et extraordinaires, il s'agissait par exemple de familles syriennes sélectionnées dans des camps et accompagnées jusqu'en Suisse, et d'enfants dans le cadre d'une école privée pour l'atelier BD (El-Medina). En ce qui concerne les ateliers de Capoeira, les bénéficiaires devaient être envoyé·e·s par l'AI (car financés par elle) et les bénéficiaires de la mesure *NAPLA* sont toutes et tous au bénéfice du revenu d'insertion (RI) et adressé·es par le Centre Social Régional (CSR) ou le Centre social d'intégration des réfugiés (CSIR). En termes de financement, l'association est globalement financée par le canton, puisque ses prestations font partie de la facture sociale. Le canton de Vaud paie un montant équivalent au nombre de mesures conventionnées d'accompagnement (*NAPLA*) souhaitées par année et les mesures individualisées sont payées par le CSR ou le CSIR.

### **3.2. Focalisation sur la mesure *NAPLA***

Cette recherche s'inscrit, certes, dans une institution, mais plus précisément et plus raisonnablement (dimension de recherche par rapport aux forces à disposition) au sein de la mesure d'accompagnement communautaire *NAPLA*. En effet, **le cœur même de ce TM est ancré dans les processus de création et de mise en place pratique de la formation interne destinée aux accompagnatrices et accompagnateurs communautaires (ACC) de *NAPLA*.**

## Définitions créées dans le cadre de la conception de la formation interne

**LA MESURE NAPLA** vise à accompagner les bénéficiaires dans leur chemin vers l'autonomie et l'intégration en lien avec les objectifs de base de la mesure *NAPLA*, des assistant·e·s sociaux, des bénéficiaires eux-mêmes et parfois en lien avec des objectifs encore cachés.

**L'ACCOMPAGNEMENT COMMUNAUTAIRE** est une pratique d'accompagnement visant le rétablissement du lien social des bénéficiaires. C'est à travers un lien social et culturel commun, que l'accompagnateur ou l'accompagnatrice va chercher à savoir où se situe le ou la bénéficiaire de la mesure et quelles sont ses ressources pour avancer vers une augmentation de son autonomie et de son intégration.

### 3.2.1 Création et spécificités de la mesure

Entre 2008 et 2010, l'approche psychothérapeutique proposée pour certaines personnes migrantes était malheureusement insuffisante face à l'ampleur des douleurs chroniques ressenties par celles-ci. Ce constat est né de la collaboration de longue date entre l'association et un interprète communautaire qui était déjà en place durant les séances de psychothérapie. Sur l'initiative de l'interprète, il est proposé d'étendre l'action de l'interprète communautaire à un véritable travail d'accompagnement spécifique. Au regard de ce constat, *NAPLA* fut créée en 2010 dans la perspective d'un accompagnement communautaire de trois mois renouvelables. Il s'agissait alors d'un projet pilote qui fut premièrement financé par Promotion Santé Suisse (2010-2012) et qui fut primé pour son côté novateur en santé communautaire.

En 2011, l'Assurance Invalidité intégrait ce projet dans son catalogue des mesures de détection et interventions précoces. Et en 2012, les premiers contacts avec le Service de prévoyance et d'aide sociale (SPAS) ont eu lieu pour que la mesure soit inscrite au catalogue des mesures d'insertion sociale.

Toute personne ayant eu un parcours migratoire, résidant dans le canton de Vaud, rencontrant des difficultés d'insertion socio-professionnelle, sans repère ou isolée, ou ayant dû suspendre son activité professionnelle pour des raisons de santé ou en raison de discriminations religieuses ou nationales, peut bénéficier de cette mesure.

Ce projet tend à la réhabilitation sociale et/ou professionnelle des bénéficiaires du RI (revenu d'insertion) issus de la migration, en situation de souffrance sociale, psychique et/ou physique, avec un accompagnement communautaire. Il s'agit notamment de leur donner des outils pour favoriser leur intégration sociale, linguistique et professionnelle, en étroite collaboration avec l'équipe de thérapeutes du cabinet du Dr. Métraux, ainsi qu'avec les autres partenaires du réseau des bénéficiaires.

Grâce à la mesure, les accompagnatrices et accompagnateurs communautaires qui ne sont pas des travailleuses ou travailleurs sociaux mais des personnes elles-mêmes issues de la migration, accèdent également aux membres de la communauté. Ils et elles y jouent un rôle d'information, d'orientation et d'accompagnement visant à augmenter et améliorer leur participation à l'intégration. Tel·le un·e facilitatrice·teur, les ACC sont là pour expliquer, traduire et familiariser les migrant·e·s au système dans lequel ils et elles évoluent, ainsi que pour les accompagner dans leurs démarches et définir d'un commun accord les axes sur lesquels travailler.

Extrait d'entretien :

*L'accompagnateur (ndl : ou accompagnatrice communautaire), pour moi, c'est une personne qui accompagne une personne, pas seulement à traduire mais faire comprendre le système, comment ça marche ici. Et pour lui faire comprendre il faut qu'il cherche où il est. D'abord les choses qu'il sait, tout ce qu'il ne sait pas, le ramener ici (ndl : geste avec ses mains, les ramenant d'un point éloigné à elle à un point proche d'elle), lui montrer comment faire les choses, créer un réseau, de sa communauté d'ici, pour qu'il sache pour chaque problématique vers qui et où, s'adresser. C'est ça l'autonomie.*

(La coordinatrice responsable, Entretien compréhensif, 2019)

## 4. Choix méthodologiques et questions éthiques

### 4.1. Approche de la recherche

Sachant que ce travail est basé sur les données construites grâce à une précédente recherche, l'approche déductive s'est logiquement imposée. Toutefois, ce travail traitant de la mise en place pratique d'un projet de co-construction, les lectures et hypothèses n'ont pas suffi. Il est de plus fréquent que par leur complémentarité, l'une des méthodes (déductive ou inductive) conduise d'elle-même à l'autre. (Rullac, Communication personnelle, 4 avril 2019)<sup>10</sup>.

La récolte de nouvelles informations représente une part conséquente de l'analyse du processus de recherche en co-construction. C'est pourquoi il a été nécessaire de continuer à recueillir auprès des membres de l'association les éléments (besoins, manques, envies, difficultés, etc.) concernant la mesure, afin de garantir et respecter des protocoles scientifiques adéquats, d'une part, et d'optimiser l'élaboration du projet de formation, d'autre part. Des entretiens compréhensifs avaient initialement été imaginés dans le projet de rédaction du Travail de Master. Ce sont finalement des échanges informels et formels autour des séances de travail collectif qui ont permis d'aller à la source des savoirs et de recueillir les ressentis vécus. Les échanges, oscillant entre consultation et récit, où la confiance et la familiarité ont fait foi, ont offert des opportunités aux individus d'être tantôt informateur et informatrice, tantôt expert·e d'une réalité. Cette partie s'est donc réalisée dans un cadre d'échange, de confiance et de familiarité, afin de libérer la parole et de donner accès à l'authenticité de chacun·e (Olivier de Sardan, 1995).

### 4.2 Enquête de terrain - imprégnation, observation et journal de bord

L'enquête de terrain s'est insérée au plus près des situations réelles des sujets, dans un quotidien, une interaction ou une conservation entre la chercheuse et la population observée. Chacune de nos séances de travail et d'élaboration de la formation interne ont permis à la chercheuse d'être immergée dans le contexte et les situations qu'elle observe et auxquelles elle participe. Toutes ces interactions ont produit « (...) *des connaissances in situ, contextualisées, transversales, visant à rendre compte du « point de vue de l'acteur », des représentations ordinaires, des pratiques usuelles et de leurs significations autochtones.* » (Olivier de Sardan, 2016, p. 2).

---

<sup>10</sup> Rullac, S. (2019). Communication personnelle, Les enjeux de la phase de diagnostic dans le développement de projets, ART Développement de projets). 4 avril 2019, Lausanne : HES-SO Master en Travail Social.

Ces informations et connaissances nées de l'imprégnation et de l'observation participante, ont été consignées plus ou moins systématiquement pour se transformer en un corpus de données utilisables et traitables. La prise de notes régulières avant, pendant et après les séances a été un support au processus d'interprétation lié à la production des données. Ce fut également un moyen efficace de « gérer » les impressions subjectives de la chercheuse, d'évaluer ses propres affects et de témoigner de son implication personnelle, afin d'explicitier par la suite sa posture professionnelle (réflexivité).

#### **4.3. Récolte d'informations**

La récolte des informations durant l'élaboration de la formation interne s'est faite en constituant un comité de pilotage (ou COPIL), l'un des organes structurels de la Recherche Action Collaborative (RAC), et en organisant des séances de travail en commun et/ou en sous-groupe. Le COPIL a été constitué sur une participation libre et volontaire de plusieurs membres de *NAPLA*, avec des rôles et des fonctions différentes afin de réunir des savoirs multiréférentiels. Le COPIL était composé du directeur (sans qu'il n'y occupe une fonction de direction), de la coordinatrice responsable de la mesure *NAPLA* et de son adjointe (toutes deux accompagnatrices communautaires), de l'administratrice de l'association et de la chercheuse extérieure à l'institution. Ensemble, ils-elles ont construit et régulé le dispositif et élaboré la formation interne destinée aux ACC.

La démarche méthodologique des RAC s'inscrit dans une pratique située et participative au travers de laquelle trois types de savoirs sont mobilisés : les savoirs académiques, les savoirs professionnels, et les savoirs d'expertise d'usage (Soulet, 2016, cité dans Rullac, 2018). C'est cette complémentarité qui permet d'appréhender la complexité du travail social dans son ensemble, et permet de tenter d'en résoudre ou d'en démêler les nœuds problématiques le plus largement possible, en mobilisant toutes les expertises à l'œuvre dans les situations.

#### **4.4. Documentation et champs théoriques**

Le travail de documentation scientifique ainsi que les recherches bibliographiques ont été tantôt thématiques et tantôt méthodologiques.

Les concepts théoriques retenus découlent de divers champs généraux, telles que l'intervention sociale (avec les notions de participation, de co-construction, de gestion de projet, de pouvoir d'agir), la science du travail social (avec la scientification du travail social, l'innovation sociale et la RAC), la professionnalisation (individuelle, collective et institutionnelle), la gestion d'organisation et la migration.

Les apports théoriques et méthodologiques de recherche ont consolidé la structure générale sur laquelle s'est construit ce travail. Mais finalement, ce sont les lectures spécifiques liées aux besoins du projet<sup>11</sup> (co-construire, identifier et définir des pratiques communes, transmettre et professionnaliser ces pratiques des ACC) qui ont alimenté de manière complémentaire le terrain et ses réflexions, et qui ont contribué à forger nos questions, nos méthodes et nos choix.

#### **4.5. Intentions d'accompagnement projetées par la chercheuse**

L'équipe de *NAPLA* étant depuis plusieurs années en train d'œuvrer ardemment à faire évoluer sa structure, sans réussir malheureusement à « rattraper » le retard généré par l'agrandissement soudain de la mesure, il était important que cette aide extérieure puisse vraiment les faire avancer de façon adéquate, pertinente et judicieuse. Le cadre et l'accompagnement devaient être favorables au processus de création et adaptés à la réalité de cette équipe. Une équipe que la chercheuse côtoyait, maintenant, depuis une année et qui attendait que cette démarche certes académique dans un premier temps, puisse leur être très concrètement utile dans un second temps.

L'intention prioritaire d'accompagnement de la chercheuse liée aux réalités de l'équipe était donc de **co-construire adéquatement** ce projet de formation interne. Cela impliquait de :

- ❖ S'adapter aux réalités de l'équipe
- ❖ Tenir compte des forces et des faiblesses, des ressources et des contraintes
- ❖ Définir un projet utile et pertinent
- ❖ Entendre chaque voix et savoir en tenir compte
- ❖ Soutenir la structure afin d'instaurer une dynamique de partage des savoirs
- ❖ Fluidifier les fonctionnements collectifs et favoriser les prises de décisions
- ❖ Insuffler des savoirs théoriques et/ou pratiques de gestion de projet lorsque nécessaire
- ❖ Encadrer les aspects émotionnels liés au processus de gestion de projet

---

<sup>11</sup> Co-construire une formation professionnalisante (...) destinée aux ACC.

#### **4.6. Éthique de la recherche**

Toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la recherche ont été informées de sa nature et de ses buts. Elles connaissent toutes l'identité de la responsable de la recherche et les institutions éventuelles en lien (établissement académique du Master en Travail Social de la HES-SO, par exemple). Des précautions ont été prises pour respecter le caractère confidentiel de certaines données dans les méthodes de recueil des données, d'observations ou autres, telle que la non-diffusion des éléments rédigés, ainsi que l'anonymisation des personnes. Enfin, les modalités d'utilisation des données et des informations ont été explicitées, et les résultats de la recherche étaient accessibles et/ou ont été transmis.

#### **4.7. Déontologie, collaboration et démarche de co-construction**

Depuis le début des semestres du module ART et durant cette recherche encore, la collaboration entre les actrices-teurs de l'institution et la chercheuse était bonne et adéquate. Des liens interpersonnels déjà existant entre le directeur et la chercheuse ont certainement permis de faciliter cette collaboration professionnelle à différentes étapes des processus, notamment grâce à la confiance respective et à la motivation réciproque à cheminer ensemble. Les impacts positifs de cette relation préalable se sont manifestés dans nos postures mutuelles d'ouverture à l'autre, de détente et de sincérité.

Ces deux recherches (de l'ART et du TM), bien que présentant des parts d'inconnu, ont rapidement été perçues pour l'association comme une opportunité d'avoir un soutien constructif dans l'évolution de leur travail, et pour la chercheuse comme celle d'avoir un terrain d'expérimentation et d'apprentissages. Les échanges et négociations ont toujours été très agréables : aucun besoin de défendre les rôles ou les droits de chacun, tout était simplement ouvert et possible. Le directeur s'est laissé embarquer par la possibilité qu'une telle démarche représente pour leur association un apport concret, intéressant et enrichissant.

Cette collaboration, dont quelques contours seront précisés dans le chapitre 6 (Présentation et gestion de la co-construction) était d'autant plus importante qu'elle constituait, d'une part, l'un des sujets même de la recherche, et, d'autre part, l'un des moyens pour que les actrices et acteurs transmettent la matière nécessaire à la recherche et au processus de développement de projet. En effet, puisque l'intention était d'imaginer et de co-construire au plus près de leurs besoins, cela nécessitait de mobiliser leur expertise et leurs savoirs, éléments fondamentaux auxquels il n'est possible de pleinement accéder qu'à travers une collaboration optimale.

## 5. Concepts théoriques : de la co-construction au pouvoir d'agir

Les semestres d'ART ont donné lieu à deux processus : celui de diagnostic institutionnel et celui de conceptualisation du projet. Tous deux étant à la base de ce travail de recherche, il est nécessaire de les illustrer et de les présenter ici, afin de comprendre les orientations et les choix du TM. Des tableaux synthétisent et présentent la construction et l'élaboration de ces deux processus.

### 5.1. Diagnostic institutionnel : professionnalisation de la mesure NAPLA

C'est le travail d'investigation et de recherche durant le module ART (Ateliers de recherche thématique : Développement de projets) qui a été à la source de ce diagnostic institutionnel (Annexe I, p. 74). Un diagnostic, quant à lui, construit sur les dires, les connaissances et les savoirs de l'équipe de NAPLA.

Ce sont des procédés usuels aux chercheurs·euses, à savoir l'immersion, l'observation, les échanges, les notes et la retranscription, qui m'ont permis d'accumuler des faits et de construire des données faisant référence pour ce Travail de Master. Dans ce processus, divers éléments recueillis ont été confrontés à des concepts théoriques afin de problématiser les difficultés majeures vécues par l'association, puis de dégager une voie de résolution à travers un accompagnement.

TABLEAU METHODOLOGIQUE DU DIAGNOSTIC

Récoltes	Indicateurs de problème	Problèmes	Critères de causalité	Concepts	Besoin non couvert
JOURNAL DE BORD	Les acteurs ne citent pas de tête les objectifs statutaires de l'association.	Disparité possible dans l'accompagnement	Difficulté à définir les pratiques professionnelles	Culture et reconnaissance institutionnelle	Professionnalisation de l'identité institutionnelle
	Le bureau de l'association est au sein du cabinet du psychiatre (membre fondateur de l'association)	Manque de visibilité et de valorisation de l'association	Manque de reconnaissance	Légitimité institutionnelle	
ENTRETIENS	« Tout ce qu'il manque c'est le temps. J'ai pas le temps. » (Dir., annexe II)	Manque de temps, de pourcentage de travail.	Besoin de valorisation des processus et application d'outils de gestion	Scientification du champ et renforcement structurelle de l'institution	Professionnalisation des pratiques communautaires et de l'institution
	« On n'a pas le temps. » (Coordinatrice, annexe III)				
	« On travaille avec des processus... » (Directeur, annexe II)	Obstacle à l'anticipation et à la prévision	Opérationnalité identitaire de l'approche communautaire	Légitimité (professionnelle) et reconnaissance (organisationnelle)	Professionnalisation des pratiques communautaires
	« On travaille à la fois sur les objectifs choisis par les AS et sur des objectifs cachés liés aux bénéficiaires » (Coordinatrice, annexe III)	Obstacle à l'application de normes communes			
	« On n'a pas de protocoles, de méthodes communes. » (Coordinatrice, annexe III)	Insécurité professionnelle et disparité dans l'accompagnement	Difficulté du champ à se définir	Scientification des pratiques communautaires	Professionnalisation des pratiques communautaires
	« On doit se professionnaliser un peu. » (Coordinatrice, annexe IV)	Manque de leadership			
	« Le directeur n'exige rien, ne tranche pas. » (Directrice, annexe IV)	Manque de cadre de la direction	Management institutionnel	Développement et gestion institutionnelle	Professionnalisation des pratiques et de l'institution
	« On manque de délais, d'exigences fixes. » (Directrice, annexe IV)	Manque de directives de la direction		Gouvernance institutionnelle	
FINALITE du projet	Tendre à consolider l'association et la mesure NAPLA en accompagnant la professionnalisation des acteurs et actrices.				



### 5.1.1 Commentaires sur le diagnostic

Ce sont les théories de développement de projet ; en gestion d'organisation, structure identitaire institutionnelle et collaboration (Martin Pfister, 2017), ainsi que sur la reconnaissance et scientificité de la pratique du travail social (Rullac, 2014a, 2018) et enfin en professionnalisation (Wittorski, 2008) qui m'ont amenée à voir les imbrications et les liens d'interdépendance entre ces différents concepts. Cela m'a permis d'apercevoir que tous pointaient un questionnement autour de la professionnalisation. Une professionnalisation, comme précisé dans le tableau méthodologique (Annexe I, p. 74), qu'on pourrait catégoriser en trois domaines distincts. D'abord la professionnalisation de l'institution en tant que telle (identité institutionnelle), ensuite celle des pratiques mêmes de l'accompagnement communautaire, et enfin, celle des professionnel·le·s, les accompagnatrices et accompagnateurs communautaires.

## **5.2. Conceptualisation d'un projet de formation interne**

Au regard du diagnostic<sup>12</sup>, la finalité du projet devait porter en elle le besoin non-couvert, tout en incluant dans son énoncé un public-cible et un concept théorique<sup>13</sup>. Dans ce cas précis, il s'agissait comme illustré dans le tableau ci-après (Annexe II, p. 75), pour les actrices et acteurs de l'association, et plus particulièrement de la mesure *NAPLA*, d'être soutenu·e·s et accompagné·e·s dans la professionnalisation de leurs pratiques et de l'institution.

---

<sup>12</sup> Tendre à consolider l'association et la mesure *NAPLA* en accompagnant les actrices et acteurs de la mesure.

<sup>13</sup> Définition issue du Wikipédia collaboratif élaboré durant le module ART.

## CONCEPTUALISATION DU PROJET

Finalité	Soutenir la professionnalisation des acteurs·trices travaillant pour la mesure <i>NAPLA</i> au sein de l'association <i>Nous Autres</i> (NA).							
Objectifs généraux	Renforcer les espaces de partage d'expérience supervisés pour les accompagnatrices·teurs communautaires (ACC).	Modéliser des pratiques communes à l'institution en matière d'accompagnement communautaire.		Valoriser et promouvoir leurs pratiques institutionnelles, communautaires.		Consolider la structure interne et la légitimité de l'association.		
Moyens généraux	Organiser du temps collectif supervisé	Développer l'intérêt des ACC à participer	Décrire et recueillir leurs pratiques professionnelles communautaires	Formuler et rédiger collectivement des protocoles standard	Identifier et mettre en avant la plus value de leur approche communautaire.	Communiquer sur les forces, spécificités et plus value de leur approche communautaire.	Améliorer le fonctionnement interne de NA en développant des outils méthodologiques de gestion	Développer la confiance et la reconnaissance des compétences professionnelles de l'institution
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les espaces de rencontre existent</li> <li>• Les ACC y participent</li> <li>• Un superviseur est présent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence des ACC</li> <li>• Prise de parole et implication des ACC</li> <li>• Satisfaction des ACC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ACC décrivent leurs pratiques</li> <li>• Leurs pratiques professionnelles sont recueillies</li> <li>• Des pratiques sont regroupées comme LEURS pratiques communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les protocoles sont constitués</li> <li>• Les protocoles ont été rédigés collectivement</li> <li>• Les protocoles répondent aux besoins standard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les forces de leur approche sont identifiées</li> <li>• Les ACC connaissent la plus value de cette approche</li> <li>• Les ACC incarnent cette approche communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les forces sont connues par les ACC</li> <li>• Une communication est développée</li> <li>• La communication est perçue par l'extérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des outils de gestion sont développés</li> <li>• Les outils sont utilisés</li> <li>• Le fonctionnement est ressenti comme amélioré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confiance institutionnelle est améliorée</li> <li>• Leurs compétences professionnelles sont reconnues</li> <li>• Ces améliorations sont confirmées par l'extérieur</li> </ul>
Intitulé du projet	Créer un processus de formation interne spécifique à leurs pratiques communautaires.							

### 5.2.1. Commentaires sur l'élaboration

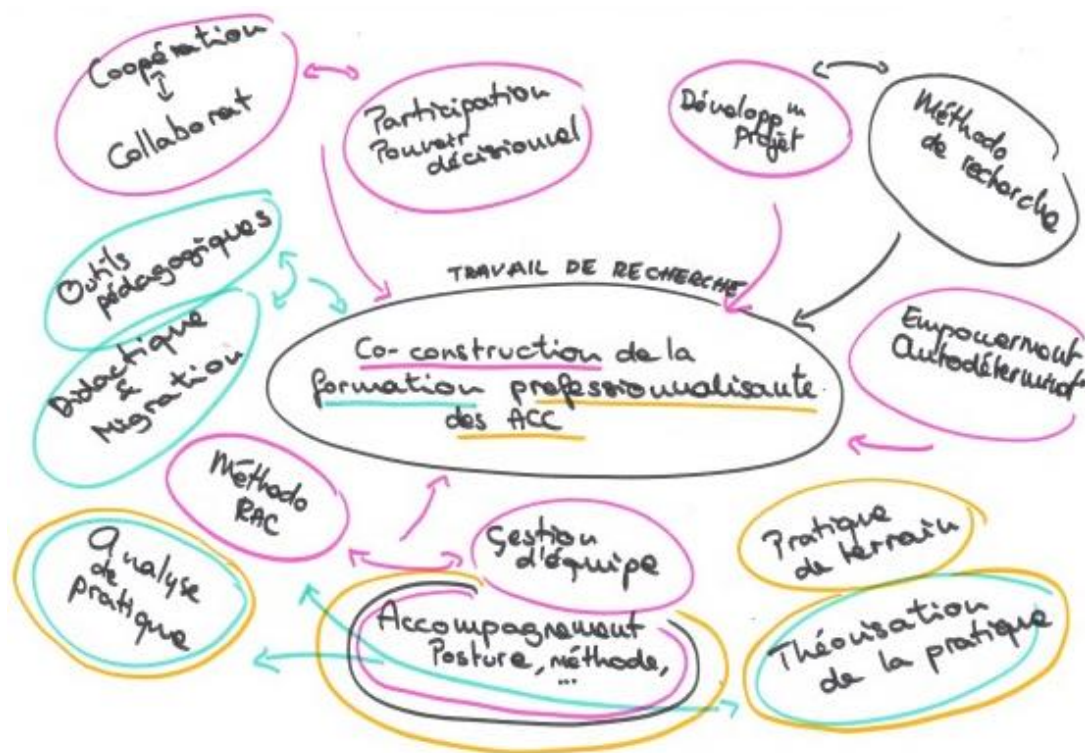
Les objectifs étaient l'expression d'une action orientée et dont l'articulation englobait tous les besoins de l'association, toute en visant la finalité du projet. Une fois les objectifs établis, il fallut définir un ensemble de moyens à mettre en œuvre pour la réalisation du projet, et déterminer des critères d'évaluation concrets pour mesurer l'adéquation des résultats avec les attendus.

Ce tableau présente de manière plus détaillée les enchaînements du processus qui m'ont permis de déterminer le projet proposé à l'association. Les moyens et outils opérationnels de la réalisation seront, quant à eux, développés dans le chapitre de présentation et gestion du projet de co-construction (chapitre 6, p. 30).

### 5.3. Concepts retenus

Différents concepts auraient été intéressants pour l'ancrage théorique de ce travail, et il convient ici d'en présenter plus précisément la colonne vertébrale.

C'est en réalisant une carte conceptuelle (Annexe III, p. 76) axée sur le « *pourquoi et comment co-construire* » ce projet de recherche<sup>14</sup>, que les concepts principaux se sont dessinés. Ce schéma a permis une visualisation des thématiques même si par manque de ressource temporelle ou humaine, il n'a pas été possible de tout creuser.



En orientant la méthodologie sur l'autodétermination et le développement de la capacité d'agir, cela offrait une opportunité de dépasser la simple assistance de l'intervention sociale (Ninacs, 2008) et de promouvoir un changement et le développement social des personnes et des communautés (Duchamp et al., 1989, cité dans Rullac, 2018). C'est pourquoi, l'approche d'autodétermination et de développement du pouvoir d'agir (individuelle, collective et institutionnelle) s'est petit à petit imposée. Ce choix s'est, par la suite, construit et s'est étayé par des méthodologies et des outils tirés des concepts de la scientification de la praxis, de l'innovation sociale et de la participation (Barbier & Galatanu, 2004 ; Bazin, 2018 ; Blanchard-Laville & Fabler, 2003 ; Les chercheurs ignorants, 2015 ; Rullac, 2014a, 2018) et qui seront précisés dans le chapitre 6 : Processus et gestion de la co-construction. Des notions (la scientification de la praxis, l'innovation sociale et la participation) qui se sont alimentées l'une l'autre et qui allaient soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et actrices-teurs impliqué-e-s.

<sup>14</sup> « Pourquoi et comment co-construire une formation professionnalisante au sein de l'association Nous Autres destinée aux actrices et acteurs de la mesure NAPLA »

Afin de valoriser l'expertise de la pratique, la recherche action collaborative (RAC) est un mouvement qui soutient le développement d'un paradigme scientifique (Rullac, 2018), notamment en formalisant les enjeux épistémologiques et méthodologiques du processus que l'on considère comme un processus d'innovation sociale selon la définition de Lévesque. Un processus lancé « *pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* ». (Lévesque, cité dans Rullac, 2018, p. 39). La participation et la mobilisation professionnelle deviennent alors un vecteur d'autonomisation par le développement de la créativité professionnelle (Jaeger, 2016, cité dans Rullac, 2018), mais la coproduction des savoirs va bien au-delà. En effet, comme l'évoque Rullac dans son article (2018), au sein de la RAC la coproduction des savoirs est multiréférentielle, tout-e actrice et acteur d'un système détenant une part de connaissances et d'expertise du champ observé.

Dans le cas de cette recherche, la pratique de l'association et le vécu expérientiel personnel des différentes personnes impliquées dans ce contexte (plusieurs membres de la mesure *NAPLA* ayant des rôles et fonctions variés) ont été à la fois des repères et des opportunités créatives pour chacun-e, voire un espace de potentielle innovation sociale. En effet, en favorisant la parole et soutenant les savoirs du terrain, on assiste à un processus important de scientification ou « théorisation des pratiques ». Une démarche d'identification et de valorisation des pratiques de l'association qui accompagnerait également la reconnaissance disciplinaire de *NAPLA* dans l'accompagnement communautaire et leur besoin de revendiquer une certaine légitimité professionnelle<sup>15</sup>.

#### **5.4. Champs théoriques complémentaires retenus**

Afin de développer les options méthodologiques choisies, en lien avec la conception effective du projet de formation interne à l'association et sa possible mise en place concrète, plusieurs champs théoriques ont guidé les réflexions afin de faciliter les décisions collectives.

Afin de lancer, de gérer et développer les intentions citées au chapitre précédent (5.3. Concepts retenus), la chercheuse s'est appuyée sur des outils méthodologiques de gestion et de développement de projet (Lavoie et al., 2008 ; Martin Pfister, 2017 ; Roy & Prevost, 2013) afin de garantir un processus structuré et favorisant la participation, une bonne collaboration et conceptualisation réelle du projet de formation.

---

<sup>15</sup> Un élément correspondant, de plus, à leurs besoins évoqués.

Le contenu de la formation interne, orienté sur la professionnalisation imbriquée de l'association et des pratiques de la mesure *NAPLA*, s'est développé sur deux axes majeurs. Le premier en investissant du temps et de l'attention à la structure interne et à l'enracinement de l'association (son histoire, son identité, ses valeurs et missions, ses fonctionnements), afin de consolider *Nous Autres*, sa pérennité, son développement et son avenir. (De Jonckheere, 2010 ; Martin Pfister, 2017). Et le second, en définissant des contours communs aux pratiques communautaires et en identifiant les enjeux de l'accompagnement, en s'inspirant des méthodes d'analyse de pratique telles que l'écoute active, le récit, l'instruction au sosie, par exemple.

En ce qui concerne la réalisation et l'animation de la formation, la chercheuse est allée piocher dans des techniques pédagogiques d'acquisition d'apprentissage et de transmission des savoirs pour concevoir la didactique et l'animation de la formation tout en s'adaptant aux compétences et/ou difficultés du public-cible.

## **6. Processus et gestion de la co-construction**

Ce chapitre va nous plonger au cœur de la matière empirique de ce Travail de Master. En effet, toutes les étapes de cette partie de la recherche ont été réalisées en co-construction, avec la participation de l'association. Tous les éléments explicités sont tirés des séances de travail collectives réalisées et des échanges formels et informels venant tantôt nuancer, compléter ou corroborer le travail en groupe. Bien qu'il s'agisse d'une partie basée sur le terrain (expérience vécue, observations et dires du groupe), la gestion et les processus de cette co-construction étaient, quant à eux, inscrits théoriquement dans une méthode de recherche action collaborative et d'objectif de développement du pouvoir d'agir. Cette approche a, de fait, orienté les stratégies concernant les actions, les méthodes et les postures à adopter dans le souci du bon développement des processus de co-construction. Les processus créatifs, collaboratifs et coopératifs, ont donné lieu à une réelle production de savoirs, de compétences et au développement de leurs pouvoirs d'agir.

## 6.1. Présentation du cadre de co-construction

Le cadre du travail pratique de co-construction a été élaboré au fur et à mesure des premiers échanges collectifs, en s'inspirant à la fois des savoirs pratiques de l'association (sur son métier, ses fonctionnements et ses limites), de ceux de l'accompagnatrice (sur la gestion de projet et l'accompagnement des groupes) et sur la littérature scientifique favorisant la participation et le pouvoir d'agir. De fait, différentes méthodes et outils, notamment basés sur la reconnaissance de la praxis et la participation, se sont imposés.

*« Lors des séances de travail, la chercheuse doit régulièrement retenir ses élans de propositions afin de laisser le temps à leurs idées d'émerger. »*

(La chercheuse, Notes de séance, Novembre 2020)

La construction de la colonne vertébrale de la collaboration a débuté par trois concertations préalables en binôme avec le directeur de l'association afin de formaliser, d'une part, les lignes structurantes de la participation pour l'équipe de professionnelles à ce projet, et, d'autre part, les processus collaboratifs souhaités par la chercheuse. Dès lors, ces séances ont permis de passer d'une proposition de projet (créer une formation interne) à la vérification de la faisabilité et des conditions d'articulation concrète de ce projet au sein de l'association. Cela a par ailleurs permis d'établir un échancier flexible, un rythme de travail respectueux de la charge ou surcharge de l'association, et un fonctionnement cohérent par rapport à l'équipe. Ce processus a été pensé afin d'établir un climat favorable à la participation, à l'évolution du processus collaboratif, à la conceptualisation et à l'animation d'une session de formation interne à destination des ACC.

*« J'étais soulagée de savoir que quelqu'un avec un regard extérieur allait nous accompagner et nous aider dans ce projet car cela me paraissait une montagne et qu'on n'allait jamais y arriver. »*

(Un·e membre du COPIL, Échange informel, Novembre 2020)

Lors de la première séance collective, les lignes structurantes ont pu être transmises, discutées et validées ensemble. Ce qui finalement a donné lieu au cadre général suivant :

- ❖ La chercheuse est chargée de porter la structure de la recherche et d'accompagner l'équipe dans les processus divers (créatif, évolutif, émotionnel, etc.)

- ❖ L'échéancier du processus de conceptualisation de la formation interne s'étendra d'octobre 2020 à mars 2021 et pourra être extensible si besoin (Annexe IV, p. 77).
- ❖ Les séances de travail collectif auront lieu toutes les 3 ou 4 semaines selon les disponibilités (hors vacances) ; des séances de travail en sous-groupes thématiques (soit les 4 thèmes des modules de la formation ; structure de l'association, pratiques communautaires, intervision, communication) seront organisées.
- ❖ Les séances seront structurées par une fiche formelle de suivi de séance ; avec un ordre du jour, des devoirs<sup>16</sup> à se répartir et effectuer d'une séance à l'autre, des notes de suivi et de ressentis sur la séance prises par la chercheuse (cf. modèle de fiche ci-dessous).
- ❖ Les cadres éthique et déontologique de la recherche seront verbalisés afin d'assurer un climat de confiance.
- ❖ Le processus émotionnel existant au sein de la gestion de projet sera explicité (exemple de ressentis : enthousiasme, joie, flou, déstabilisation, fatigue, énervement, démotivation, tension, stress, perte, etc.)
- ❖ Le climat créé devra favoriser la participation et les échanges libres et fluides.

### Fiche utilisée lors des séances de travail collectif :

<b>RENCONTRE DE TRAVAIL - FORMATION INTERNE NAPLA</b> <b>Date - 17h – 19h30/20h</b>	
<b>FIL ROUGE DE LA SÉANCE :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Point 1</b></li> <li>● <b>Point 2</b></li> <li>● <b>Point 3</b></li> <li>● <b>Point 4</b></li> <li>● <b>Point 5</b></li> <li>● <b>Point 6 (à destination de la chercheuse)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil et échange convivial</li> <li>- Présentation du projet et/ou de l'ordre du jour</li> <li>- Info et/ou communication <u>suite à</u> la dernière séance</li> <li>- Présentation des "devoirs" réalisés</li> <li>- Discussion et/ou modifications selon remarques</li> <li>- Validation commune des "devoirs"</li> <li>- Etat des lieux des différents modules (module 1, 2, 3, 4)</li> <li>- Répartition des devoirs pour la prochaine séance (réalisation et mise à jour de la TO DO LIST)</li> <li>- Autres éléments ou besoins</li> <li>- Eléments à reprendre une prochaine fois</li> <li>- Eléments à anticiper, noter, avoir en tête</li> <li>- Synthèse de la séance par la chercheuse</li> <li>- Rappel du contenu essentiel</li> <li>- Prendre des notes des décisions et éléments pertinents et utiles au projet</li> <li>- Prendre des notes des ressentis évoqués et/ou perçus</li> </ul>

<sup>16</sup> Du travail individuel hors séance à effectuer pour la séance suivante.

*« La chercheuse se rend, petit à petit, compte et accepte que les séances de travail commencent systématiquement par 30 min de rapport humain. La surcharge de travail et les enchainements de séances pour l'équipe en sont probablement la cause... »*

(La chercheuse, Notes de séance, Novembre 2020)

#### 6.1.1 Les méthodes empruntées aux RAC

Pour rappel, la recherche action collaborative (ou RAC) est une méthode émergente depuis plusieurs années au sein du travail social et doit être comprise comme une méthodologie hybride aux pratiques singulières et soutenant l'innovation sociale. Celle-ci- définie comme « *une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* » (Lévesque, 2008, cité dans Rullac, 2018, p. 39). Un processus intégrant « *des concepts, des procédures et des formes d'organisation nouveaux basés sur des connaissances nouvelles ou nouvellement combinées, développées dans des processus intentionnels et coopératifs, qui génèrent une valeur ajoutée, notamment pour les destinataires* » (Parpan-Blaser, 2011, cité dans Rullac, 2020, p. 242). Les outils présentés ci-dessous en sont quelques exemples.

### **LE COPIL**

Le COPIL (ou comité de pilotage) est, si possible, constitué d'actrices et acteurs varié·e·s dans leurs rôles et fonctions. Cela permet d'obtenir des informations diverses et des préoccupations croisées sur un même sujet, et cela permet aussi d'impliquer les gens du terrain et de leur donner une voix dans le processus de réflexions sur leurs propres pratiques. Une telle organisation permet de dessiner une image aussi complète et proche que possible d'une réalité. Soulignons que chaque échelon hiérarchique intégré à cette entité constitue un levier pour ensuite faciliter l'implémentation des décisions et/ou projets qui auront été imaginés au sein du COPIL.



Dans ce cas précis, le COPIL était composé de quatre personnes ayant chacune les mêmes droits et pouvoirs (peu importe leur fonction hiérarchique au sein de l'association) et de la chercheuse. Les quatre membres rattachés à la mesure pouvaient donc s'exprimer librement sur les thématiques abordées, partager leurs expériences, donner leurs avis et affirmer les orientations souhaitées. La chercheuse devait, quant à elle, incarner la structure de l'entité du COPIL et accompagner l'équipe dans le processus collaboratif de création.

#### Les membres du COPIL

- ❖ Le directeur de l'Association *Nous Autres*
- ❖ L'administratrice de *Nous Autres*
- ❖ La coordinatrice de *NAPLA*
- ❖ Une accompagnatrice communautaire (promue co-responsable de la coordination *NAPLA* durant le processus de la recherche)
- ❖ L'étudiante/chercheuse/experte

### **LES SOUS-GROUPES DE TRAVAIL THEMATIQUE<sup>17</sup>**

Plusieurs sous-groupes se sont constitués naturellement selon la fonction des membres afin de travailler des thématiques particulières et reliées aux modules de la formation interne prévue. Les membres du COPIL se sont donc répartis, selon leurs fonctions et expertises, dans les 4 sous-groupes suivants : Structure de l'association et gestion de la mesure, Pratiques d'accompagnement communautaire, Intervision et supervision collective, Communication de la mesure et de l'association. Chacun de ces groupes a également été accompagné structurellement par l'étudiante et le travail qui y était développé est venu alimenter le COPIL, et réciproquement.

### **LES RÔLES INDIVIDUELS IDENTIFIES ET DEFINIS**

Quelques rôles individuels se sont également définis selon des besoins identifiés, même si le collectif restait disponible et présent pour échanger si nécessaire.

---

<sup>17</sup> Appelés séminaires dans les RAC.

### Les rôles individuels

- ❖ Responsable du cadre général de collaboration - porté par le directeur et l'étudiante/chercheuse
- ❖ Favorisation et accompagnement du processus créatif, évolutif et émotionnel - porté par l'étudiante/chercheuse
- ❖ Respect du cadre de la recherche – l'étudiante/chercheuse
- ❖ Gestion des aspects administratifs et d'intendance - porté par l'administratrice
- ❖ Préparation du document PowerPoint de la formation - porté par l'étudiante/chercheuse
- ❖ Transmission de la matière lors de la formation - porté par l'équipe de *NAPLA*

### 6.1.2 Les méthodes empruntées à la gestion de projet

## **LES OUTILS DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DE PROJET**

Comme dans la plupart des projets, plusieurs outils ont été utilisés afin d'anticiper les tâches, de gérer le temps, de produire des savoirs, et de stimuler ou mobiliser les compétences et ressources individuelles et collectives au sein du processus.

Liste des outils pratiques développés spécifiquement en lien avec la création de la formation :

- ❖ Un échéancier (flexible selon l'avancement de 6 mois à une année) (Annexe IV, p. 77)
- ❖ Une projection et un ordre du jour des séances de travail collectif
- ❖ Des heures payées pour travailler en sous-groupe et pour les tâches individuelles
- ❖ Des fiches de séance (ordres du jour, notes, questionnements) (Annexe V, p. 78)
- ❖ Une carte heuristique du projet de formation (Annexe VI, p. 79)
- ❖ Un système et une répartition des « devoirs »
- ❖ Un système de partage des dossiers
- ❖ Un moment d'échange informel et de grignotage collectif en début de séance

Les séances de travail du COPIL ainsi que celles des sous-groupes ont chacune généré une production de théories empiriques et l'identification précise des besoins. Ce qui a donné lieu à de nombreuses tâches et « devoirs » de création d'outils administratifs et pratiques. Les sous-groupes et membres du COPIL ont donc travaillé tantôt collectivement, tantôt individuellement, à la rédaction de fiches sur des aspects historiques ou théoriques. De son côté, l'étudiante s'est portée garante de la tenue des fiches de séances (ordre du jour, notes des devoirs, journal de bord) et de la mise en place d'un système de partage des dossiers et documents.

### 6.1.3 Les méthodes empruntées à l'accompagnement des processus

Différentes méthodes et ressources afin de soutenir la « gestion du vivant », son bien-être et son accompagnement, ont également été mises en place. A noter tout d'abord la mise en œuvre de compétences professionnelles de la chercheuse (savoir, savoir-être et savoir-faire ci-dessous) en matière d'accompagnement de manière générale. Mais aussi le partage et l'anticipation d'une conscientisation collective des aléas possibles lors d'un tel processus auprès des personnes impliquées. Et finalement, le soutien d'un climat propice à la créativité et à la participation. Créer un climat favorable à la participation était un point central du travail d'accompagnement, puisque l'évolution du projet et son contenu en dépendaient, et puisque de la qualité de la participation allait dépendre celle de l'implémentation du projet. Une participation de qualité, permettant de parvenir ou non à un réel pouvoir d'agir, est définie ici comme une participation au niveau le plus élevé selon l'échelle de Arnstein (Sherry Arnstein, 1969, dans Briggs et al., 1997 ; Thibault et al., 2000, cité dans Ninacs, 2008, p. 42) : soit une participation effective aux décisions notamment. Cela exige un dispositif particulier, et il doit s'agir d'un dispositif où (Ninacs, 2008) :

- les processus ont autant d'importance que les résultats
- les membres ont une vision commune
- les changements, les idées et les opinions même divergentes ont leur place
- l'apprentissage et le développement des compétences peuvent se faire pour les individus et le groupe
- le leadership solide et consensuel s'exerce et les structures démographiques favorisent l'empowerment

La participation à ce cadre matériel et immatériel requiert parfois, elle-même, des ressources préalables diverses (quelles soient humaines, informationnelles, financières, etc.), ainsi que des compétences spécifiques pour sa mise en place.

Afin de favoriser une participation pertinente et adéquate par rapport aux besoins non couverts identifiés lors de la phase de diagnostic, certains piliers devaient structurer le cadre précité, tels que :

- Réunir les différentes entités impliquées (maîtres d'ouvrage, d'œuvre et d'usage<sup>18</sup>), à savoir dans ce cas précis : l'association, l'experte et les ACC ;

---

<sup>18</sup> Termes empruntés à la Recherche-Action.

- Etablir une horizontalité entre les membres, la voix d'un directeur n'ayant pas plus de poids que celle d'un-e autre membre de l'équipe ;
- Déployer les compétences personnelles et professionnelles de la chercheuse/accompagnatrice (exemples ci-dessous).

#### Exemples de compétences déployées par la chercheuse :

- ❖ Savoirs : Connaissances des processus et des méthodologies, de l'association et des individus, du champ professionnel, des enjeux de la gestion de projet, etc.
- ❖ Savoir-être : Être à l'écoute, empathique, dynamique et motivée, disponible et flexible, confiante et sereine, patiente, intéressée et curieuse, incarner les valeurs de collaboration, etc.
- ❖ Savoir-faire : Observer, écouter activement, gérer des projets, gérer des groupes, soutenir l'intégration et la cohésion, valoriser la participation, laisser faire ou laisser « mijoter », tenir un journal de bord, etc.

## **6.2. Déroulement général du processus**

Une fois l'articulation et le cadre entre le projet et la mise en place du processus participatif instaurée, ce sont les séances de travail collectif qui se sont organisées. Après quelques échanges lors de la première séance, une méthode créative s'est imposée et a été maintenue tout au long du processus de co-construction.

### 6.2.1. Cadre et méthodologie du processus créatif de co-construction

Comme évoqué précédemment, l'un des objectifs de la co-construction était que les membres du COPIL bénéficient d'une réelle participation dotée d'un pouvoir d'agir, utile et enrichissant pour les membres et leur communauté ou organisation. C'est pourquoi la chercheuse a porté une attention particulière à la mise en place du cadre et de la méthodologie encadrant les séances collectives.

*« Quelles sont tes attentes par rapport à ce projet de formation ? »*

(La chercheuse, échange informel, Février 2020)

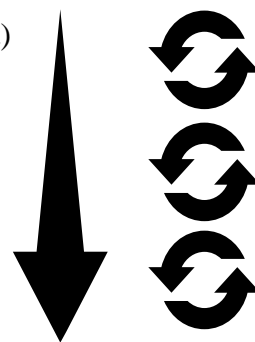
*« De pouvoir ENFIN clarifier des choses dans notre travail commun et se mettre tous d'accord... »*

(Un-e membre du COPIL, échange informel, Février 2020)

Inspirée des modèles méthodologiques de projet valorisant l'autodétermination<sup>19</sup>, les séances du processus de co-construction ont été structurées à l'aide d'une spirale créative en entonnoir de six étapes précisées ci-dessous. Cette méthode avait pour objectif d'encourager et soutenir une action et une responsabilité collective dans la création, tout en reconnaissant et en intégrant les compétences individuelles et l'intelligence collective. Ce processus collaboratif en entonnoir permettait également d'affiner petit à petit la création « d'un objet ou d'une décision finie ». Ce processus a été évoqué lors d'une séance du COPIL une première fois, puis uniquement consciencisé par la chercheuse, afin que les membres du COPIL restent dans des échanges fluides.

### **Spirale du processus créatif lors des séances collectives :**

1. Partage ou récit d'une expérience, des devoirs<sup>20</sup> (oral ou écrit)
2. Questionnements, échanges et prise de notes
3. Apports extérieurs (via l'experte) théoriques et/ou pratiques
4. Discussions, synthèses, reformulations
5. Construction d'une décision collective
6. (Ré)évaluation et/ou validation



#### 6.2.2. Collaboration, participation et co-construction

Le déroulement de la collaboration, de la participation et de la co-construction a été surprenant. En effet, malgré toutes les inconnues d'un tel projet, tout s'est déroulé « comme espéré ». Chacun-e avait et savait prendre sa place tout en reconnaissant celle des autres. Lorsque des inquiétudes apparaissaient, le groupe se comprenait et se complétait sans toujours devoir se dire les choses : comme si l'implication collective et la solidarité prenaient le pas sur le stress individuel ressenti ici ou là. La confiance individuelle articulée à celle au sein de l'équipe en général, a été le gage d'un climat serein et authentique favorable à la participation de chacun-e. La participation telle que nous l'avons définie plus haut a pu pleinement s'exprimer dans le cadre et la structure instaurée, même si elle aura été quelque peu affectée à mi-parcours par deux changements structurels mineurs. En effet, par manque de temps et de disponibilité, l'échéancier de conceptualisation a dû être prolongé (ce qui avait déjà été anticipé), et la composition du COPIL dû être modifiée.

<sup>19</sup> Rey, Méthodologie de projet, HES-SO - Master en Travail Sociale, Lausanne, 2018.

<sup>20</sup> Travail individuel effectué par un membre du COPIL selon ses compétences et sa fonction.

Malgré ces adaptations, l'entité collective a continué d'avancer de manière unie vers une destination commune, bénéficiant de l'ancrage dans l'accompagnement de la chercheuse qui, même dans la houle percevait les informations importantes et réussissait à mettre sur le papier l'essentiel, dans la forme et le contenu. Ce constat ne cherche pas tant à me valoriser en tant que personne, mais à valoriser les effets d'une bonne application de la méthode participative.

### 6.2.3. Relations humaines et vécu émotionnel

Durant la totalité du processus, les relations interpersonnelles et collectives de collaboration du COPIL ont été bonnes, agréables et adéquates. Cela a permis au climat de confiance et de partage de s'installer, aux échanges informels et formels d'être fluides, enrichissant le processus à réaliser. Les membres du COPIL ont bien sûr traversé différents types d'émotions personnelles ou partagées tout au long de cette expérience collective. Même si la chercheuse avait pris le temps d'évoquer, voire de conscientiser, les possibles aléas déstabilisant d'un développement de projet en termes individuels, collectifs ou institutionnels, l'équipe du COPIL a parfois « tourné en rond », a développé de la fatigue et des frustrations menant à quelques petites tensions. J'ai compris alors que tous ces éléments sont inhérents à un processus fortement ancré dans le réel : ils constituent les problèmes concrets à résoudre. Et c'est à travers le franchissement collectif de ces obstacles quels qu'ils soient, que se renforce le pouvoir d'agir collectif et individuel.

C'est entre octobre 2020 (début des séances collectives) et novembre 2021 (première formation dispensée en septembre 2021) que la chercheuse a pu observer et prendre note que chacun·e des membres du COPIL était traversé·e par différentes émotions et a évolué avec celles-ci au fil du processus. Des individus étant seuls face à leur propre expérience émotionnelle et à la fois uni en une unité collective vivant et subissant elle-même, en tant qu'« entité indépendante », des émotions générant une courbe émotionnelle collective (présentée ci-après), somme toute similaire aux émotions individuelles constituant le groupe.

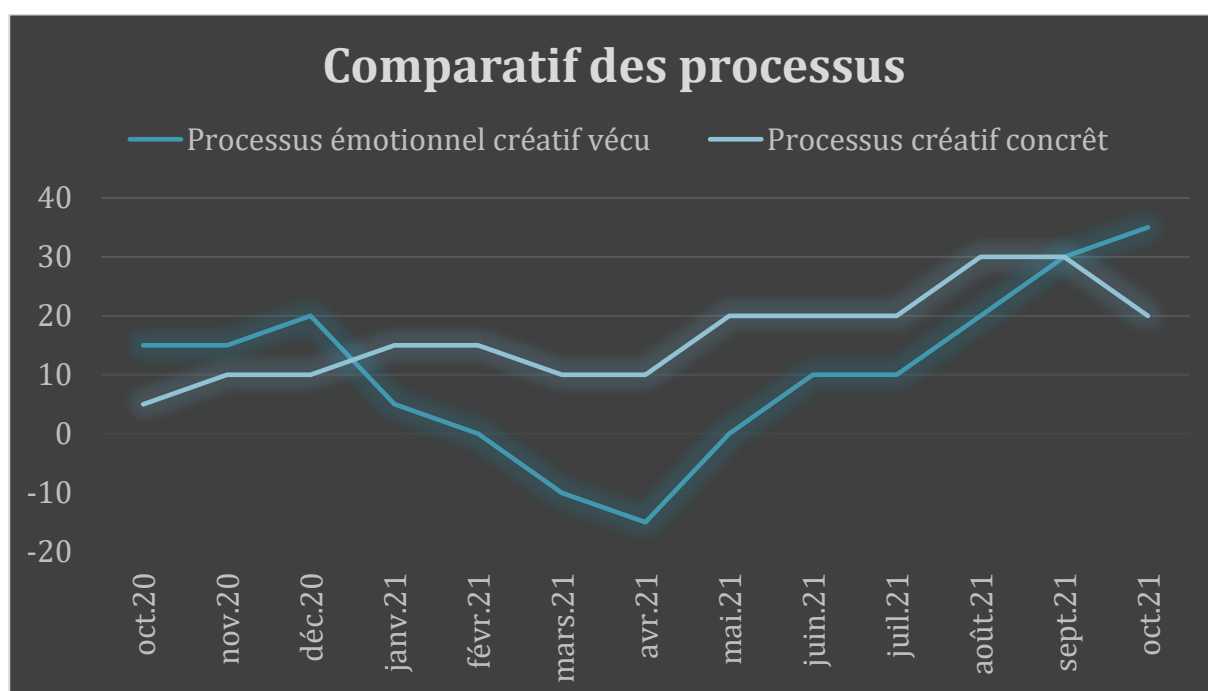
Le lancement du projet a tout de suite provoqué de l'enthousiasme et de la motivation au sein de l'association et du noyau de la mesure *NAPLA*. C'est à mi-parcours que la surcharge de l'un des membres et, surtout, son absence à plusieurs séances, a créé une certaine stagnation dans l'évolution de la production, ce qui, petit à petit, fit naître des frustrations et de petites tensions pour les autres membres.

Une fois la source de la problématique identifiée (la surcharge du directeur et son indisponibilité à suivre avec assiduité la suite du processus), une délégation de pouvoir a été réalisée, afin que le processus créatif du COPIL puisse reprendre (bien que modifié dans sa composition pour la suite du projet), mais en ayant récupéré son pouvoir décisionnel de co-construction.

Ce sont les notes des séances collectives sur l'avancée du projet d'une part et sur les ressentis individuels ou collectifs, les états d'âme et l'ambiance générale, d'autre part, qui ont permis d'établir une « échelle positive ou négative » des émotions vécues et de concrétiser cela dans le graphique ci-dessous.

*« Depuis quelques séances, l'équipe se perd dans des urgences du quotidien et tourne un peu en rond concernant la conceptualisation de la formation. Il leur manque des temps de collaboration et validation de décision en équipe. Ce qui génère, petit à petit, de la fatigue et de la frustration au sein du COPIL. » (La chercheuse, Notes de séance, Mars 2020).*

**Graphique d'une confrontation entre le processus créatif concrêt d'un projet et le processus émotionnel d'une équipe, en lien avec le projet :**



*« Séance plutôt désagréable. Les besoins différents sur certains sujets émergent et la fatigue du moment complexifie la bonne collaboration et compréhension mutuelle. La chercheuse explicite ces désaccords et accompagne le COPIL dans la résolution des diverses frustrations pour retrouver un climat serein. » (La chercheuse, Notes de séance, Mars 2020).*

Ces émotions inhérentes au processus de développement de projet auront tantôt rapproché, tantôt « éloigné » les membres du COPIL, mais comme les mouvements d'une respiration commune, elles ont surtout toujours eu une place pour exister, être gérées et si possible digérées. En effet, tout·e professionnel·le ayant déjà accompagné (ou lui-même vécu) un processus créatif collaboratif, connaît « intimement » les aléas possibles au sein de ce genre de processus et sait qu'il est nécessaire d'anticiper avec écoute, bienveillance et verbalisation, le vécu et les dénivelés émotionnels pouvant émerger. Dans ce cas précis, ce sont les échanges formels collectifs qui ont permis d'identifier la cristallisation du problème, et davantage les échanges informels individuels qui ont formalisé des besoins individuels et des pistes de propositions collectives pour y répondre.

*« Actuellement, l'évolution de certains modules semble bloquée car certaines décisions ne peuvent pas être prises en l'absence d'un membre du COPIL ou d'une délégation de pouvoir claire. Cette situation est en train de générer des frustrations et de la fatigue, mais je vous propose de changer le format (changement de lieu, apéro dînatoire, présentation de l'état des lieux par la chercheuse, « l'experte ») de la prochaine séance afin de remettre un peu d'oxygène dans le système et de se redonner de l'énergie pour la suite. » (La chercheuse, Notes de séance, Avril 2020)*



### 6.3. Analyse du déroulement du processus de co-construction

#### 6.3.1. Enjeux de la co-construction

Bien que le défi soit important, privilégier la co-construction est plus qu'un objectif, c'est une stratégie qui a du sens et de l'efficacité à divers niveaux. Les recherches actions collaboratives (RAC) ont en effet démontré de nombreuses plus-values en usant de cette pratique. Que cela soit dans la reconnaissance des compétences individuelles, l'amélioration des conditions de travail, l'autonomisation collective ou encore l'aisance dans l'implémentation de tout changement. Bien que l'enjeu/jeu en vaille souvent la chandelle, cette pratique peut à divers moments sur son cheminement être remise en question par des obstacles variés, nous l'avons vu, et c'est dans la capacité que le dispositif a créée de franchir ces obstacles qu'il est performant. L'accompagnement et la participation ont été, pour ces raisons-là notamment, deux aspects de grandes attentions, cela signifiant que la réussite de la méthode réside en grande partie dans la qualité des relations peu à peu élaborées et consolidées. L'enjeu majeur était donc que l'accompagnement par la développeuse de projet permette une réelle participation individuelle au projet global, ainsi qu'une réelle participation à la conceptualisation collective, afin que le cheminement et son résultat soient au plus proche des besoins et désirs de l'entité collective.

*« Si on arrive à trouver un consensus commun dans nos décisions, nos choix seront plus pertinents et on gagnera en temps, parce qu'on n'aura pas besoin de toujours modifier les dossiers en fonction des remarques des autres. »*

(L'administrative, Notes du bilan intermédiaire, Avril 2020)

#### 6.3.2. Difficultés rencontrées au sein du processus

##### Pour la chercheuse

Les deux principaux points de vigilance rencontrés par la chercheuse dans cette recherche ont été reliés à la thématique de l'accompagnement. Cela semble relativement logique, puisque l'accompagnement du processus comporte en soi des enjeux centraux impliquant des attentions particulières à la « vie » du collectif participant au projet.

Le premier point de vigilance était de réussir à garder un rythme collectif de rencontres et de création tout en respectant le rythme du processus, celui de la communauté, et celui des individus. La finesse et une forme de douceur ont permis de ne pas contraindre à un rythme imposé de l'extérieur, et à ne pas focaliser la démarche sur le résultat à obtenir, même si l'intention collective était de parvenir à un résultat. Le COPIL n'avait certes pas de contrainte temporelle, mais la motivation de ses membres et la bonne continuité du processus étaient malgré tout liées au développement et à l'évolution du processus, et donc aux avancées dans la conceptualisation du projet concret. Il s'agissait donc de trouver le bon équilibre entre régulation des relations entre les membres du COPIL et productivité du collectif.

Le second point de vigilance était d'être continuellement (ou du moins le plus possible) dans une posture d'accompagnement favorisant la co-construction et le développement du pouvoir d'agir (DPA) des individus, de la communauté et de l'organisation. Il s'agissait là aussi d'un thème central, et l'approche de la chercheuse devait impérativement ne pas diriger et encore moins imposer (Ninacs, 2008) ses visions ou la progression du projet. Et cela même si, bien souvent, la chercheuse pouvait déjà prévoir les directions que le processus allait prendre. Son accompagnement devait cependant reposer sur le questionnement, et non pas sur des solutions pensées par elle pour faire avancer le projet.

*« Je me sentais parfois dépassée par l'évolution vécue par l'association, sa taille actuelle et toutes les questions qui n'avaient pas encore de réponses ni de références professionnelles accessibles. Et sentir ton expérience et tes apports théoriques permettait de tempérer un peu les inquiétudes et cette sensation vertigineuse. »*

(Un·e membre du COPIL, Notes du bilan intermédiaire, Avril 2020)

#### Pour le COPIL (comité de pilotage)

La plus grande difficulté pour les membres du noyau de la mesure de NAPLA était d'effectuer de front le travail du quotidien, les mises à jour de la gestion des procédures en lien avec le canton (soit le subventionneur de la mesure NAPLA), et le travail tantôt collectif et tantôt individuel pour le projet de formation. Toutes ces tâches nécessitaient un temps considérable que chacun·e des participant·e·s n'avait pas forcément. Ce manque de temps général et en commun entraîna parfois des conséquences sur leurs possibilités de réaliser leurs devoirs individuels ou collectifs, et sur leur présence et disponibilité ou non aux séances de travail collectif.

*« Les urgences du quotidien ont été presque toujours présentes dans nos séances de travail et j'en suis navrée pour toi. Il fallait toujours vite régler un truc avant ou après la séance collective et évidemment que bien souvent cette urgence débordait sur notre travail et ajoutait un certain stress. Tu as été une bonne modératrice là-dedans et tu m'as donné de la structure là au milieu. »* (Un·e membre du COPIL, Notes du bilan intermédiaire, Avril 2020)

Cette situation de surcharge et d'indisponibilité collective s'est petit à petit cristallisée à mi-parcours dans le processus, et c'est elle qui insinua doucement un état de stagnation latent dans la création et la co-construction. Celle-ci créa quelques frustrations générales et des petites tensions qui se sont peut-être parfois mises en travers de la motivation collective et dont il a fallu prendre soin.

*« Comme cela commence à durer, je vous propose d'évoquer ouvertement cette demande et besoin de retour et validation à la hiérarchie, afin de trouver des solutions acceptables et possibles pour tout le monde. »*

(La chercheuse, Notes de séance, Avril 2020)

C'est à ce moment que le COPIL a pris acte des besoins individuels et qu'une décision fut prise. Comme évoqué auparavant, par manque de temps, le directeur s'est retiré du COPIL en déléguant son autorité décisionnelle à la coordinatrice de la mesure *NAPLA*. Avec cette délégation de pouvoir, les membres restants ont pu créer et co-construire la suite du projet tout en transmettant au directeur les informations sur le suivi et l'évolution du projet. Cette modification laissera toutefois une question en suspens : le projet a pu ainsi continuer, mais le processus de co-construction et le projet final avaient-ils perdu quelque chose en chemin ?

### 6.3.3. Grandes réussites collectives et personnelles

L'expérience collective a été jugée positive par chacun·e dans son rôle et sa fonction, pour l'association de manière générale et pour le public-cible du projet de formation en particulier. Trois grandes réussites ont toutefois attiré davantage mon attention : la dynamique de groupe, la « recette magique », et la formation interne réalisée.

Dès mon arrivée au sein de l'association *Nous Autres*<sup>21</sup> et tout au long de notre collaboration, la qualité de la dynamique de groupe m'avait particulièrement surprise. En effet, les synergies vécues allaient bien au-delà de relations adéquates et sympathiques. L'enthousiasme face à cette opportunité de collaboration, tant individuelle que collective, était perceptible, stimulante, et me réjouissait particulièrement. Surtout, cela promettait des possibilités d'évolution et d'enrichissement notables pour l'association. Ce qui fut indéniablement le cas à divers niveaux et donc une belle première réussite collective.

Dans un registre similaire, ou du moins imbriqué, la « recette magique » a été un autre succès du déroulement de co-construction. Comme son nom l'indique, il s'agirait d'une recette qui préciserait quels sont les ingrédients (dans ce cas les outils de développement de projet), les étapes et les techniques (ici les processus et méthodes) à employer pour réaliser le meilleur met (ou projet collaboratif) possible.

Comme déjà évoqué le développement de projet, qu'il soit porté par un individu expert ou par une équipe collaborative, contient par nature des éléments multiples dont il faut tenir compte, qu'ils soient connus, parfois prévisibles et même imprévus. La « recette magique » pour concocter ensemble un projet réussi contient donc des ingrédients de bases à avoir, d'autres à éventuellement prévoir, et enfin certains à trouver si besoin et parfois même sur l'instant. Cela étant dit, la difficulté réside toutefois davantage dans l'exécution de cette « recette magique ». Effectivement, avoir tous les bons ingrédients ne suffit pas toujours, car il faut parfois savoir dans quel ordre ajouter les ingrédients, assaisonner au bon moment, laisser mijoter encore un peu ou alors retirer du feu lors d'un moment critique... C'est précisément le respect et l'écoute de ces différentes étapes qui ont nécessité une attention très particulière en matière d'accompagnement, ce qui donne à sa réussite une saveur succulente.

Dans ce cas précis, l'enjeu pour la chercheuse (ou l'experte en gestion de projet) était de réussir à laisser mijoter le collectif, sans assaisonner trop vite la préparation et permettre ainsi à l'appareil de prendre avec une impulsion collective et donc au juste moment.

*« Marilune, tu as réussi à mettre en mots ce que j'essaie de dire depuis des années. Mais ce que tu as dit, je n'aurais pas pu l'accepter avant. ... Tu nous as laissé dire, écouter et puis on pouvait accueillir tes mots qui étaient les nôtres ».*

(La coordinatrice responsable, Notes du bilan intermédiaire, Avril 2021).

---

<sup>21</sup> Dans le cadre du module ART – Développement de projet – et pour deux semestres.

La troisième réussite du projet de co-construction a été la réalisation concrète de la formation interne. Une réussite, elle-aussi évidemment en lien avec les précédentes, puisque la dynamique de groupe et la « recette magique » ont très certainement été au cœur de la formation interne réalisée. En effet, il semble évident qu'avoir une dynamique enthousiaste et les bons ingrédients d'une recette vont fortement participer à la réalisation d'un projet X concret. Dans ce cas-ci : la réalisation de la formation interne à destination des ACC (accompagnateurs·trices communautaires). Il est à souligner que la réussite a même été multiple, puisque le projet a bel et bien été réalisé, que le COPIL a été grandement satisfait du résultat obtenu, et que sa réalisation et son contenu sont véritablement le fruit d'une participation et d'une première appropriation collective.

#### **6.4. Contenu et programme de la formation interne**

Avant de pouvoir présenter le contenu et le programme concrets de la formation, il est peut-être utile de rappeler les différents objectifs qui se sont côtoyés dans la réalisation de la formation, puisque la recherche était, d'une part, teintée d'hypothèses et de projections imaginées par la chercheuse dans la recherche préalable, d'une part, et des besoins concrets de l'association d'autre part.

##### Objectifs de la chercheuse en lien avec les hypothèses et objectifs de la recherche

- ❖ Co-construire cette formation afin que l'ensemble des partenaires puisse développer leur pouvoir d'agir et s'enrichir à divers niveaux (individuel et collectif, personnel, professionnel et institutionnel)
- ❖ Constituer le noyau de la formation en lien avec les domaines d'améliorations identifiés lors de la recherche préalable (gestion institutionnelle, identité et références communes, légitimité et visibilité institutionnelle)
- ❖ Adapter la structure et les méthodes d'apprentissage de la formation au public-cible (accompagnateurs·trices communautaires) en utilisant des méthodes de travail en petits groupes, l'apprentissage par les pairs, l'aspect interactif et visuel, ainsi qu'une simplicité dans l'oralité et l'écrit
- ❖ Garantir les processus (scientifique, organisationnel, relationnel, émotionnel) et favoriser l'émergence des savoirs d'autrui et collaboratifs en restant à l'écoute des partenaires

### Objectifs du COPIL pour la formation

- ❖ Créer une formation en quatre modules thématiques basée sur les besoins de professionnalisation de l'association et des ACC
- ❖ Respecter le contenu et le programme horaire (Annexe VII, p. 80)
- ❖ Intégrer des intervenant·e·s pertinent·e·s
- ❖ Offrir des aspects ludiques et interactifs
- ❖ Stimuler la participation des ACC et le partage d'expérience entre pairs
- ❖ Garantir une bonne accessibilité (langage simple, document écrit en soutien, aspect ludique, etc.)
- ❖ Répondre aux besoins (peut-être même non-identifiés) des ACC

Les tableaux ci-dessous présentent d'une manière plus concrète le contenu et le programme global de la première formation.

CONTENU GENERIQUE DE LA FORMATION EN 4 MODULES			
<b>MODULE 1</b> <b>Structure</b> <b>Associative</b>	<b>MODULE 2</b> <b>Pratiques</b> <b>d'accompagnement</b> <b>communautaire</b>	<b>MODULE 3</b> <b>Supervision interne</b> <b>et apport extérieur</b>	<b>MODULE 4</b> <b>Identité NAPLA,</b> <b>Communication et</b> <b>promotion</b>

RECAPITULATIF DE LA FORMATION INTERNE			
MODULES	CONTENU	SUPPORT	INTERVENANT•E
<b>MODULE 1</b> <b>Structure Associative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Histoire et évolution</li> <li>- Organigramme et synergies</li> </ul>	Document imprimé de la formation	Le fondateur et directeur actuel de <i>Nous Autres</i>
<b>MODULE 2</b> <b>Pratiques d'accompagnement communautaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- But et définition en lien avec la mesure <i>NAPLA</i></li> <li>- Organisation et déroulement type</li> <li>- Objectifs interne de la mesure</li> <li>- Outils d'accompagnement</li> <li>- Exercice pratique</li> <li>- Rôle et marge de manœuvre de l'ACC</li> </ul>	Document imprimé de la formation + Fiches thématiques : exemple de bilan d'accompagnement, schéma compréhensif + Echanges et partage d'expériences	La coordinatrice et co-coordinatrice + Les accompagnateurs et accompagnatrices communautaires
<b>MODULE 3</b> <b>Supervision interne et apport extérieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision avec regard extérieur</li> <li>- Intersession interne</li> <li>- Intervention extérieure thématique selon besoin des ACC (AS, juriste, SPOP, etc.)</li> </ul>	Document imprimé de la formation + Echanges et partage d'expériences + Implication des ACC + Présence d'expert dans le domaine	La coordinatrice et un psychiatre expert en approche communautaire + Assistante sociale CSIR
<b>MODULE 4</b> <b>Identité <i>NAPLA</i> et promotion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bureaux de <i>Nous Autres</i> (lieu de ressources diverses)</li> <li>- Visibilité et promotion (matériel divers, dépliant, site, etc.)</li> <li>- Jeu de rôle (présentation institutionnelle)</li> </ul>	Document imprimé de la formation + Images et planning de réservation des locaux + Expérimentation par les ACC	Collaboratrice administrative de l'association (avec soutien du directeur selon besoin)

## PROGRAMME DE LA FORMATION INTERNE DE NAPLA

### JOUR 1 / 09H00 - 16H45

09h00-09h15	<i>Accueil</i>
09h15-09h30	Présentation des objectifs de la formation, des modules, des orateurs-trices
09h30-10h50	<b>Module 1 / Présentation de l'Association <i>Nous Autres</i></b> Histoire et développement Organisation (organigramme, fonctionnement, synergies et avenir)
10h50-11h10	<i>Pause, collation</i>
11h10-12h10	<b>Module 2 / Pratiques standard d'accompagnement communautaire</b> But de la mesure et définitions Organisation administrative Déroulement du suivi d'un bénéficiaire
12h10-13h30	<i>Pause et repas</i>
13h30-15h00	Objectifs <i>NAPLA</i> Outils d'accompagnement Présentation d'un exercice et pratique à deux
15h00-15h20	<i>Pause</i>
15h20-16h45	Exercice pratique collectif Rôle et marge de manœuvre de l'ACC

### JOUR 2 / 09H30 - 16H30

09h30-09h50	<i>Accueil</i>
09h50-10h20	Questions ou remarques sur le premier jour
10h20-10h30	<b>Module 3 / Supervision, intervision et intervenant-e-s</b> Présentation des concepts
10h30-12h00	Supervision avec un psychiatre expert en approche communautaire Objectifs et exercice pratique (partages d'expériences)
12h00-13h30	<i>Pause et repas</i>
13h30-14h45	Intervention d'une assistante sociale au CSIR Présentation et échanges autour des succès, difficultés et attentes de la part des professionnel-le-s faisant appel à la mesure <i>NAPLA</i>
14h45-15h15	<b>Module 4 / Communication, visibilité et promotion</b> Espace <i>Nous Autres</i> et <i>NAPLA</i> (bureau et planning des dispo) Image et visibilité liée au personnel (identité professionnelle, papier, carte visite, etc.) Présentation du matériel promotionnel (dépliant, site, forum, etc.)
15h15-15h45	Jeu de rôle sur la présentation institutionnelle
15h45-16h30	<i>Apéro (flûtes, biscuits et verrée)</i>



## 6.5. Evaluations liées à l'ensemble de la démarche

### 6.5.1. Le processus de co-construction

#### Evaluation par la chercheuse

Pour la chercheuse, le processus de co-construction a été une belle réussite. Tant sur le point de la co-construction vécue et observée, que sur le résultat de cette co-construction. Et bien que la méthodologie de projet, la structure d'accompagnement et les compétences professionnelles de gestion de groupe et des processus aient été également déterminantes dans cette réussite, il ne faut pas non plus négliger les aspects antérieurs. En effet, inscrit dans un processus plus ancien<sup>22</sup> que le début de la co-construction de la formation interne, le terreau de cette recherche était plus que fertile.

Pour commencer, la pertinence de ce projet n'était plus à démontrer. Cet aspect pourrait sembler anodin, mais, au contraire, tous les organismes du terreau (la chercheuse, le directeur de l'association et les forces vives de la mesure *NAPLA*) étaient en effervescence depuis longtemps déjà et toute graine plantée dans cet environnement avait de grande chance de proliférer aisément, croître et de donner de beaux fruits. En effet, la pratique de terrain préalable et commune offrait de nombreuses bases prometteuses (un contexte clair, des savoirs partagés, des collaborations déjà existantes et des participant·e·s convaincu·e·s) pour que la co-construction se déroule au mieux.

Pour illustrer cela, le déroulement global résumé ci-dessous, inspiré des modèles de méthodologie de projet valorisant l'autodétermination<sup>23</sup>, présente l'articulation générale entre les deux recherches effectuées. Le point 1 étant rattaché au module ART, le point 2 étant à mi-chemin entre les deux « recherches », et les points 3 à 5 étant rattachés à ce travail de recherche.

1. Exploration et analyse – Identification des besoins, contextes, réseaux, etc. = DIAGNOSTIC
2. Articulation et vérification – Anticipation, organisation, etc. = PLANIFICATION
3. Mise en place du processus – Communication, participation, création, etc. = CONCEPTION
4. Réalisation de l'activité – Co-construction, animation, etc. = REALISATION
5. Evaluations – Appréciation, bilans, etc. = EVALUATION

---

<sup>22</sup> Module ART : Développement de projet. (2019-2020). Lausanne : Master of Arts HES-SO en Travail social

<sup>23</sup> Rey, Méthodologie de projet, HES-SO - Master en Travail Sociale, Lausanne, 2018

Ce sont les connaissances du terreau évoqué précédemment, le déploiement d'une structure et le respect des intentions du processus (la participation et la co-construction) qui ont guidé la chercheuse dans ses postures et les méthodes et outils à utiliser tout au long de la co-construction.

Le processus de spirale continue en entonnoir (présenté au chapitre 6.2, p. 37) a été un outil tout à fait adéquat pour parvenir à co-construire tant en coopérant ou collaborant sur certains sujets, qu'en créant collectivement quelque chose de nouveau.

### Evaluation par le COPIL<sup>24</sup>

De manière générale, les membres du COPIL ont été très satisfaits par le processus dans son ensemble. Toutefois, s'il devait y avoir un élément négatif à faire ressortir, il s'agirait de la longueur du processus. Les membres du COPIL ont identifié certaines étapes labyrinthiques qui avaient été plus difficile à supporter. Les membres ont cependant également reconnu que c'était au sein de ces temps longs qu'à chaque rencontre, malgré tout, de nouveaux éléments intéressants à creuser et formaliser apparaissaient.

Le cadre et le déroulement de la co-construction étaient bien structurés et « sécurisants », car même lorsque le stress ou l'angoisse se faisaient sentir, tout se déroulait bien. Le climat et la qualité d'écoute notamment ont su soutenir et susciter une belle participation et implication. La preuve fut faite notamment par la matérialisation réelle et la co-construction concrète du projet et surtout par sa qualité reconnue de la formation par le COPIL, les intervenant·e·s et les ACC.

*« Quelle belle aventure que ce projet ! Je pense qu'aujourd'hui l'équipe est plus forte et que peu importe les difficultés, elle pourra tout supporter et toujours avancer. »*

(Un·e membre du COPIL, Bilan final, Octobre 2021)

---

<sup>24</sup> Eléments tirés du Bilan final avec le COPIL en octobre 2021.

*« Je m'interroge beaucoup sur nos manières de travailler à Nous Autres, notamment sur l'aspect parfois « amateur » de notre travail ou parfois très axé sur le terrain qui oublie de remonter des informations à la direction et qui peut générer de l'ignorance et de l'angoisse liée à cette ignorance. Et en même temps, quelque chose relevant du lien de confiance nous permet de co-construire notre monde professionnel par domaines et avec une certaine intelligence collective qui fonctionne. C'est, pour moi, relativement incroyable, et d'autre part en adéquation avec notre mission auprès des bénéficiaires. L'enjeu sera d'atteindre un équilibre entre l'autonomie de l'équipe afin de pouvoir être libre d'inventer tout en ayant des outils et pratiques professionnels. »*

(Un·e membre du COPIL, Bilan final, Octobre 2021)

#### Evaluation factuelle du processus de co-construction

Voici quelques éléments factuels du processus global afin d'apporter une vision complémentaire à la recherche et d'illustrer un peu la charge structurelle portée par la chercheuse. Ci-dessous, deux tableaux récapitulatifs, l'un concernant les sessions de travail (préparation, séance, note, rédaction, formation) effectuées par la chercheuse entre octobre 2020 et novembre 2021, soit sur environ 9 mois (13 mois effectifs moins 16 semaines de vacances environ) et l'autre sur la charge financière pouvant être engendrée par une telle démarche.

#### **Tableau de la charge horaire des sessions de travail**

<b>Type d'activités</b>	<b>Nombre de session</b>	<b>Temps en heure</b>
Séance de projection	3 x 1.5	4.5
Séance collective	12 x 3	36
Séance de bilan	1 x 3	3
Prise de notes	16 x 0.5	8
Recherches théoriques	8 x 1.5	12
Lectures spécifiques	8 x 1.5	12
Travail de préparation	16 x 1	16
Travail sur documents	7 x 2	14
Travail logistique	1 x 4	4
Formation	2 x 9	18
<b>Investissement pour la chercheuse</b>	<b>26</b>	<b>127.5</b>

**Tableau de la charge financière d'une telle démarche**

<b>DOMAINES DE CHARGES</b>	<b>Coûts théoriques (en Chf)</b>	<b>Coûts effectifs (en Chf)</b>
<b>Heures des collaboratrices·teurs (4 personnes)</b>	<b>15000</b>	<b>0</b>
<b>Heures de la chercheuse</b>	<b>6000</b>	<b>0</b>
<b>Intervenant·es extérieur·es (2 personnes)</b>	<b>600</b>	<b>0</b>
<b>Location d'une salle (2 jours)</b>	<b>700</b>	<b>700</b>
<b>Repas pour les ACC et les encadrant·es (30 pers.)</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>
<b>Matériel divers (papier, stylos, etc.)</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>Investissement financier pour l'association</b>	<b>24000</b>	<b>2400</b>

#### 6.5.2. La formation interne dispensée aux ACC

La pertinence du projet, sa forme et son contenu ont été à plusieurs reprises confirmés par les membres du COPIL ainsi que par les ACC. En effet, ce projet a permis de façonner des façons de faire communes et de réaliser des supports afin de transmettre des pratiques-types aux ACC, apportant ainsi davantage de structure aux ancien·ne·s ACC et orientant mieux les nouveaux et nouvelles ACC dans leur activité. Cette formation a également été un espace pour transmettre des éléments ou outils internes déjà existants, mais pas toujours intégrés. Cet espace est, selon le COPIL, véritablement indispensable et sera reconduit chaque année en perfectionnant et adaptant le contenu selon les besoins de la mesure et des ACC.

L'ensemble du COPIL et des ACC présent·es ont été grandement satisfait·es de la première formation dispensée. Afin de rendre visible les différents bilans effectués, le tableau ci-dessous reprend les objectifs du COPIL pour la formation ainsi que ceux de la chercheuse dans le cadre de cette recherche (en lien avec les hypothèses nommées au chapitre 2.4 Questions et hypothèses de recherche, pp. 13-14).

<b>TABLEAU D’EVALUATION DES DIVERS OBJECTIFS PAR LES DIVERSES INSTANCES</b>			
<b>Objectifs... / Evalués par</b>	<b>ACC</b>	<b>COFIL</b>	<b>CHERCHEUSE</b>
...du COFIL/de la formation			
Construire la formation en 4 modules était adéquat ?	OUI	OUI	OUI
Le contenu et le programme horaire a été respecté ?	-	OUI	OUI
Des intervenant·e·s ont été intégré·e·s de façon pertinente ?	OUI	OUI	OUI
Des aspects ludiques et interactifs ont été offerts ?	OUI	OUI	OUI
La participation et le partage entre pairs a été stimulé ?	-	OUI	OUI
L’accessibilité (langage, document, interactions, etc.) a été garantie ?	OUI	OUI	OUI
Les besoins des ACC ont été comblés ?	OUI	OUI	OUI
...de la chercheuse			
Le format en 4 modules et leurs contenus ont convenu ?	OUI	OUI	OUI D’ailleurs certaines questions en fin de modules anticipaient parfois le contenu du module suivant.
Le modules 1 et son contenu a convenu ?	OUI	OUI	OUI
Le modules 2 et son contenu a convenu ?	OUI	OUI	OUI
Le modules 3 et son contenu a convenu ?	OUI	OUI	OUI

Le modules 4 et son contenu a convenu ?	OUI	OUI	OUI Mais une partie des questions de communication et promotion n'étaient pas finalisée.
La structure orale avec un support écrit simple et didactique était adaptée ?	OUI	OUI	OUI
La pluralité des méthodes d'apprentissage (ex-cathedra, en groupe de pairs, en binôme lors de jeux de rôle) a convenu ?	OUI	OUI	OUI
La mixité des intervenant·e·s (membre de l'association, pairs, intervenant·e·s extérieur·e·s, ACC) était pertinente ?	OUI	OUI	OUI
Le langage, les visuels et le support didactique étaient utiles accessibles ?	OUI	OUI	OUI
La chercheuse a été garante du processus structurel (cadre, planification, etc.) ?	L'ensemble des ACC présent à la formation n'a pas eu accès à ces éléments.	OUI	OUI
La chercheuse a été garante du processus de participation et d'émergence des savoirs (savoirs d'ouvrage et d'usage) ?	L'ensemble des ACC présent à la formation n'a pas eu accès à ces éléments.	OUI	OUI
La chercheuse a été garante du processus de co-construction ?	L'ensemble des ACC présent à la formation n'a pas eu accès à ces éléments.	OUI	OUI

### Evaluation de la chercheuse

Après de longs mois à imaginer, façonner et préparer ladite formation, tous les membres du COPIL étaient peut-être un peu nerveux le jour J, mais surtout enthousiastes à l'idée d'être enfin arrivé·e·s à bout touchant de cet objectif commun. Chacun et chacune avait les semaines précédant la formation des choses qu'il lui incombait de préparer (logistique et/ou intervention personnelle dans le cadre de la formation), mais cela n'empêchait pas de ressentir une belle collaboration et solidarité parmi le COPIL dans cette dernière ligne droite. De la même façon, lors de la réalisation des deux jours de formation, le COPIL semblait solidement et consciemment faire équipe dans cette performance collective. Les compétences individuelles semblaient laisser place aux compétences collectives de l'EQUIPE ou de la « communauté » : des compétences qui s'entraînaient depuis plusieurs mois et qui pouvaient enfin briller et rayonner au-delà de la communauté du COPIL. Une communauté qui, pendant la formation elle-même, consolidait sans le savoir les compétences individuelles (et communautaires et organisationnelles), mais aussi l'appartenance à l'institution et les manières de travailler ensemble.

### Evaluation par le COPIL

Le coup de cœur principal de l'ensemble de l'équipe est tout simplement le résultat obtenu et donc la réalisation et la qualité de la formation dispensée. Avec bien évidemment quelques petits points ici ou là d'amélioration pour la prochaine session, tels que la coordination avec les intervenant·e·s extérieur·e·s, le cadrage des échanges durant un module, et des questions de timings lors des exercices pratiques.

Le COPIL a été très touché par les nombreux retours positifs des ACC à propos de la formation, que cela soit à propos de son contenu ou de sa forme. A la suite de cette formation, le COPIL se soucie de réussir, malgré la mise en route de ce cap de professionnalisation, à maintenir une organisation parfois horizontale et une qualité dans les liens humains au sein de la mesure et de l'association en général.

*« J'ai été très surpris en bien et étonné qu'on ait pu partir de rien et obtenir une telle qualité de formation. J'ai été un peu inquiet dans la dernière ligne droite et tentais de me rassurer en me disant que ce n'était pas grave si l'animation de la première formation était faite un peu à l'arrache. Et finalement, j'ai été très satisfait par cette première expérience. »*

(Un·e membre du COPIL, Bilan final, Octobre 2021)

*« Je suis prête à refaire une nouvelle session de formation et recommande le processus. »* (Un·e membre du COPIL, Bilan final, Octobre 2021)

*« Je trouve qu'on a eu beaucoup de plaisir durant cette formation. L'ambiance autour les bons repas et la création de petits groupes d'échanges, ici ou là ont permis de développer des liens au sein de l'ensemble de la mesure NAPLA. »* (Un·e membre du COPIL, Bilan Final, Octobre 2021)

### 6.5.3. L'accompagnement donné et reçu

#### Accompagnement donné - Retour de la chercheuse

Les savoirs théoriques et pratiques de la chercheuse promettaient naturellement à l'association quelques processus intéressants à traverser. Un processus individuel et collectif par rapport au développement de projet mené, mais aussi un processus d'évolution et de changement, en tant qu'entité associative. Ces processus que l'on pourrait comparer à des voyages annonçaient déjà quelques efforts de dénivelés à venir. L'anticipation de la chercheuse à ce sujet lui a permis d'incarner une posture éclairée. Cette posture éclairée était elle-même faite de trois postures : celle de la chercheuse, de l'animatrice socioculturelle, et de l'experte en développement de projet. Des postures et compétences (en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être) qui sont complémentaires afin, selon les besoins, d'accompagner au mieux les individus, l'équipe et l'association. L'écoute active, par exemple, très présente chez la chercheuse afin de récolter un maximum d'information formelle ou informelle, a pu alimenter l'expertise des savoirs multiréférentiels, et être considérée comme une marque de respect par l'équipe et ainsi renforcer les relations avec les professionnel·le·s de terrain.

*« Félicitations et bravo Marilune ! C'est magnifique ce que tu as fait, cela fait des années que j'essaie de trouver les phrases pour dire ça et là en une phrase tu le dis, c'est magnifique ! »*

(La coordinatrice responsable, Bilan final, Octobre 2021)

*« Tu es entré dans l'humain et c'est ça qu'on essaie de faire. »*

(La co-coordinatrice, Bilan final, Octobre 2021)



*« Ce qui est encore plus super, c'est que tu as utilisé un langage simple et que les phrases ne sont pas compliquées. »*

(L'administratrice, Bilan final, Octobre 2021)

*« Merci ! Mais c'est vous qui m'avez donné toute cette matière, je n'ai fait que la mettre en forme. Mais vous êtes chou, j'en ai des frissons... »*

(La chercheuse, Bilan final, Octobre 2021)

### Accompagnement reçu - Retour du COPIL

Plutôt que de rédiger des paragraphes en essayant de mélanger les impressions diverses des membres du COPIL, voici ci-dessous quelques retours individuels donnés lors du bilan de fin de processus :

*Le directeur :*

*La qualité et la profondeur de l'implication de la chercheuse a été déterminante dans la qualité de la formation dispensée. La chercheuse n'était pas une étudiante lambda, elle a effectué un travail de salariée de l'association et s'est impliquée pour le bien-être de l'association.*

*La coordinatrice responsable :*

*Elle a été séduite par la chercheuse. Elle a pu voir que la chercheuse écoutait vraiment, qu'elle essayait de découvrir les dessous de l'association et ce qui se cachait dans le travail des ACC, comme lorsque l'on regarde un iceberg. Elle écoutait puis faisait ressortir l'essentiel sur le papier, ce qui les a bien aidés. La chercheuse tenait compte de la situation (où se trouvait) l'association et l'a amené vers elle puis vers une progression et la réalisation concrète de la formation. Et c'était super !*

*Elle a apprécié le temps et l'écoute offert ainsi que la patience nécessaire afin de supporter leurs stress, leurs manières de parler, le bordel ambiant et les fréquents besoins de s'adapter à leur surcharge, horaires ou retard.*

*D'une part, chaque membre de l'équipe a assuré sa place et même si le processus général a été ressenti comme relativement long, il en est ressorti une magnifique richesse. Avec, d'autre part, une certaine fluidité, l'équipe entière se comprenait et tournait avec la chercheuse au milieu qui gérait super bien et qui, il faut le dire, est vraiment douée.*

*La co-coordinatrice et ACC :*

*Elle a été impressionnée par la structure de la chercheuse et par sa pertinence. Rien ne semblait lui échapper et chapeau d'avoir réussi à résumer et synthétiser tout ce processus ainsi.*

*L'administratrice :*

*Oui bravo d'avoir supporté les longueurs et le flou mais aussi pour le contenu et la forme de l'accompagnement. Elle sentait que la chercheuse avait de l'expérience dans l'organisation d'un truc aussi grand. De son côté, seule, elle aurait pu oublier mille trucs.*

*Elle a aussi adoré comment la chercheuse a dit « STOP », deux ou trois fois lors de moment où cela n'allait plus... La chercheuse prenait alors le lead pour faire redescendre la tension et répartir des choses. Je trouvais ça beau, sans autorité tout en étant toujours en co-construction, la chercheuse nous écoutait et nos problèmes se résolvaient à ce moment-là. Alors chapeau !*

## 7. Résultats de la recherche et perspectives

### 7.1. Synthèse

Cette recherche visait à accompagner la professionnalisation de l'association *Nous Autres* et de la mesure *NAPLA* en particulier, en développant en co-construction un projet de formation professionnalisante interne au sein même de l'association, destinée aux accompagnateurs accompagnatrices communautaires (ACC). Avec un tel projet, le questionnement global du « **pourquoi et comment co-construire** » soulevait des enjeux théoriques et pratiques étroitement liés. Les questionnements et hypothèses de départ se sont, au vu du processus vécu et des résultats obtenus, révélés pertinents et adéquats, puisqu'ils ont permis de largement dépasser les souhaits de la chercheuse et des membres du COPIL. Retraversons ces éléments de départ afin de mettre en évidence les correspondances entre les questionnements, les choix effectués et les résultats obtenus.

Si l'on se concentre dans un premier temps sur « **pourquoi** » co-construire un tel projet, les modèles de RAC et la praxis ou science de la pratique (Rullac, 2018) ont largement théorisé les bénéfices liés à une telle démarche. Dans le cas précis, c'est surtout l'expérience vécue et l'évaluation dudit processus qui a concrètement démontré qu'entamer un processus de co-construction permet : 1) d'être au plus juste des besoins de l'association, de ses savoirs et de ses réalités ; 2) une implémentation facilitée puisque concomitante au processus ; 3) à l'ensemble des partenaires de développer leur pouvoir d'agir et de s'enrichir individuellement, collectivement et organisationnellement. En plus d'être des éléments valorisant le succès de l'action entreprise, cela confirme l'hypothèse principale de départ qui était que *co-construire cette formation permettra à l'ensemble des partenaires de développer leur pouvoir d'agir et de s'enrichir à divers niveaux (individuel et collectif, personnel, professionnel et institutionnel)*.

Dans un second temps, le « **comment** » co-construire un tel projet suscitait des questionnement et hypothèses complémentaires de réalisation. Cet axe postulait les hypothèses (A, B, C) et questionnements (a, b, c) suivants :

- A. *Que le diagnostic établi dans la recherche préalable était valable et que nous pouvions nous baser sur les domaines d'améliorations évoqués (gestion institutionnelle, identité et références communes, légitimité et visibilité institutionnelle) afin de constituer le noyau de ladite formation ;*

- B. *Que la structure et les méthodes d'apprentissage de la formation devaient être adaptées au public-cible ;*
  - C. *Que la chercheuse devait être la garante du cadre de la recherche afin de garantir le processus et de favoriser l'émergence des savoirs d'autrui et collaboratifs en restant à l'écoute des partenaires.*
- 
- a. *Quels étaient les éléments essentiels et nécessaires à l'aspect professionnalisant de cette formation ?*
  - b. *Quelles étaient les structures et méthodes pédagogiques à privilégier pour les accompagnatrices et accompagnateurs communautaires de la mesure NAPLA ?*
  - c. *Quelles posture et place la chercheuse devait-elle adopter pour accompagner au mieux les processus de cette recherche ?*

Dans le cadre des diverses évaluations (par les ACC, le COPIL et la chercheuse) du processus global, les objectifs ont été atteints et les hypothèses confirmées (cf. tableau d'évaluation, pp. 54-55). Les choix effectués en lien avec les questionnements de départ ont tous pu également être évalués et reconnus pertinents.

En effet, la gestion du cadre par la chercheuse, sa place d'accompagnatrice et sa posture d'observatrice, d'écoute active et de collecteuse d'informations, ont bel et bien permis l'émergence des savoirs des auteur·e·s (C et c). Les méthodes pédagogiques utilisées à la formation et axées sur le public-cible, telles que *travailler en petits groupes, partage d'expérience et apprentissage par les pairs, interactivité, transmission de documents didactiques, soutiens visuels, clarté et simplicité à l'oral et à l'écrit*, ont soutenu de manière adéquate les apprentissages des ACC (B et b).

Les domaines d'apprentissages développés au sein des modules (*Module 1 : Identité et structure associative, Module 2 : Pratiques communautaires NAPLA, Module 3 : Intervention-supervision- intervenant·e·s, Module 4 : Promotion et visibilité*) ont véritablement répondu au besoin de professionnalisation de la mesure et aux besoins des ACC (A et a). Enfin, co-construire cette formation a offert des occasions et permis à l'ensemble des partenaires du COPIL de développer leur pouvoir d'agir et de s'enrichir individuellement, collectivement et organisationnellement, ce qui était à la fois l'hypothèse de départ et un objectif du processus.

## 7.2. Limites et perspectives de la recherche

Tout d'abord, c'est en arrivant gentiment au terme de la rédaction de ce TM, que la terminologie utilisée pour le qualifier a fait, il faut l'avouer, vaciller son auteure. En effet, l'auteure parle au fil de ces pages de « recherche », alors que le terme de « recherche action collaborative » aurait pu depuis le début être utilisé pour définir ce Travail de Master. La thématique des RAC a été un socle évident durant tout ce travail mais en réalité, tous les éléments constituant une RAC sont ici présents ; le contexte et l'objectif de départ, le cadre et la structure construite, les outils et les méthodes employées ainsi que la posture et l'accompagnement donné. Cette prise de conscience permettra à l'auteure d'identifier plus rapidement cet ancrage dans d'éventuels futurs travaux.

Puis, bien qu'il s'agisse d'une recherche dont la mise en œuvre s'est étendue sur une année et demie, certaines problématiques secondaires à la recherche spécifique n'ont pas eu le temps d'évoluer de manière notable durant le processus, ou ont même dû être laissées de côté. En effet, les heures à disposition pour une telle démarche, bien que nombreuses (environ 127 heures pour la chercheuse (hormis la rédaction des documents de formation et du TM) et au minimum 100 heures par employé·e impliqué·e, soit environ 400 heures pour *NAPLA*), ne permettent pas d'œuvrer suffisamment à toutes les éventuelles problématiques d'une structure et à leur évolution. Dans ce cas précis, l'association *Nous Autres* aurait encore des outils d'améliorations à trouver et à mettre en place par rapport à leurs fonctionnements internes (coordination administrative et collaborations, par exemple) et à la visibilité et la promotion de leur association. Une année de suivi supplémentaire aurait peut-être permis que l'accompagnement puisse finaliser l'évolution des éléments complémentaires au projet de formation.

Mais somme toute, force est de reconnaître également que l'Association *Nous Autres* s'est appropriée à travers cette expérience une expertise de développement de projet sur un mode participatif, accédant ainsi à un pouvoir d'agir spécifique qui lui permet d'entrevoir plus aisément qu'auparavant des perspectives de résolution concrètes à ses questionnements.

Dans la même logique, la chercheuse n'a pas eu l'occasion d'observer de près comment l'équipe de *NAPLA* s'est appropriée la réalisation et concrétisation d'une seconde session de formation interne. S'il avait pu être observé, ce nouveau processus aurait permis d'avoir accès à de nouveaux indices révélateurs des suites de l'appropriation du projet par l'équipe de *NAPLA* et de l'évolution de leur pouvoir d'agir (confiance, autonomie, compétences, etc.) individuel, collectif et organisationnel. Ce qui serait une démonstration et une nouvelle preuve de la pertinence des processus stimulant le développement du pouvoir d'agir (DPA), puisque d'une expérience pratique vécue, les individus et les collectifs développent des apprentissages leur permettant de devenir auteur·e·s d'actions concrètes au sein de leur situation. Une perspective véritablement réjouissante puisque les professionnel·le·s en animation socioculturelle tendent, dans leurs méthodes d'intervention, à progressivement se retirer des projets dans lesquelles elles·ils étaient impliqué·e·s pour laisser les individus et les collectifs s'approprier leur réalité.

### **7.3. Intérêt de la recherche pour le travail social**

Cette recherche inscrite dans une orientation pratique démontre selon moi de multiples intérêts pour le travail social. Je souligne deux éléments majeurs : premièrement, le succès d'un tel exercice valide et consolide une méthode d'intervention sociale ; deuxièmement, l'impact à différents niveaux de cette méthode d'intervention pour les partenaires, pour leur évolution professionnelle et leur place au sein de la société, valide la perspective de recherche « avec » le réel, plutôt que « sur » le réel.

Ce Travail de Master est ainsi une démonstration de la scientificité de la praxis, tout en présentant une méthode inspirée des RAC et du développement de projet autodéterminant qui fonctionne. Une méthode qui a fonctionné en termes de processus hybride (inscrit dans un contexte particulier), de réponses à des besoins à court terme (évolution du bien-être, du contexte, des pratiques, etc.), et de valeur ajoutée significative sur le long terme en matière de développement de pouvoir d'agir.

Ces caractéristiques permettent d'envisager cette recherche comme participant à l'« innovation sociale », dans le sens où elle « *visé le mieux-être des individus et/ou des collectivités, se définit dans l'action et le changement durable et vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise.* » (Cloutier, 2003, cité dans Rullac, 2019a, pp. 142-143).

Les processus permettant le développement du pouvoir d’agir des individus, des communautés ou organisations, ont un impact significatif sur l’évolution des partenaires concernés, mais aussi sur les collaborations existantes entre ces partenaires. En participant à cette aventure, l’association *Nous Autres* a pu améliorer son environnement direct, développer de nouvelles compétences, et s’inscrire avec confiance dans un processus autonome d’évolution allant au-delà de la recherche. Ces changements ont pour conséquence une amélioration du bien-être des membres de l’association ainsi que de leurs pratiques professionnelles, deux facteurs bénéficiant également aux bénéficiaires de leurs prestations.

## 8. Conclusion

### 8.1 Evaluation du processus de le recherche

Il est parfois un peu vertigineux de repenser que tout ce processus est parti de la « simple » énonciation d’un projet, « *Co-construire une formation interne à destination des accompagnatrices et accompagnateurs communautaires de la mesure NAPLA* », nous menant à expérimenter et partager un processus créatif commun, avec tout ce que cela comprend d’exaltant, d’exigeant et de, parfois, stressant. Une idée plutôt simple qui recèle toutefois de la complexité, de par ses enjeux de mise en œuvre, mais que nous avons eu, tout de même, la chance de dérouler simplement.

L’évolution d’une idée de départ, son cheminement et sa matérialisation, se confrontent obligatoirement à la réalité dans laquelle elle s’inscrit et doit, de fait, tenir compte. De la même manière, ce déroulement, bien que ressenti comme aisé dans le cas précis, a malgré tout nécessité des recadrages. Effectivement, quelques projections émises dans le projet de TM se sont confrontées à des réalités pratiques contraignantes en termes de disponibilité et de temporalité, impliquant divers « raccourcis théoriques » sans pouvoir développer l’analyse de pratique (exercice de l’instruction au sosie par exemple) préalablement imaginée.

Cela étant dit, c’est justement dans l’articulation entre des intentions, la théorie et la pratique que se cache l’ingénierie dont il faut savoir faire preuve dans ce genre de démarche. En identifiant les éventuels décalages et en en tenant compte dans la suite du processus, cela favorise le bon fonctionnement de la méthode et offre une opportunité aux personnes et communautés impliquées d’atteindre « *des résultats plus probants et plus durables, en passant par une réduction de leur dépendance envers ceux et celles qui leur fournissent le soutien, tels les organisations communautaires, les institutions publiques de l’état.* » (Ninacs, 2008, p. 5)

## 8.2. Conclusion personnelle

Cette recherche a été un long processus qui m'a inévitablement nourrie et enrichie personnellement et professionnellement et j'en retire de nombreuses satisfactions.

Pour commencer, je suis réellement reconnaissante que l'orientation pratique ait été une option pour la réalisation de ces travaux de master. Effectivement, je dois reconnaître que, même si j'aime analyser les situations professionnelles qui m'entourent, j'apprécie encore plus intensément et passionnément de conceptualiser et développer des projets. C'est pourquoi il était très important pour moi que ce travail conséquent puisse trouver une substance pratique et utile comme dans ce cas-ci.

De plus, cette aventure m'a permis une nouvelle fois de consolider et d'élargir mes compétences théoriques et pratiques en matière de gestion et de développement de projet, tout en y ajoutant ces notions spécifiques de participation et de co-construction. C'est sans doute ce qui a rendu le processus global plus délicat, mais également plus fructueux. Cette confrontation entre une théorie d'intervention et une méthode de travail pratique a nécessairement mobilisé l'expérience, les savoirs professionnels et le bricolage (De Jonckheere, 2010 ; Rullac, 2018) pour construire les réponses collectives et adéquates. Des choix bricolés sur les savoirs collectifs d'une part mais aussi grâce au processus in situ qui a contribué à la finesse et à la justesse du bon déroulement général du projet.

Finalement, je dois avouer, qu'en repensant à l'ensemble du processus vécu et engagé avec *Nous Autres* (diagnostic institutionnel, conception d'un projet et co-construction du projet), je suis fière et un peu nostalgique du chemin parcouru. Et à vrai dire, j'ai même hâte d'avoir une nouvelle opportunité de mettre un tel projet en route, que cela soit dans le cadre de mon lieu et poste de travail actuel, ou dans le cadre d'un mandat professionnel par exemple. Qui sait, ce Travail de Master aura peut-être réveillé une envie de spécialisation professionnelle ?



## 9. Références bibliographiques

AEBERHARD, M. (2020), *Rapport d'investigation de terrain au sein de l'association « Nous Autres »*. Module ART : Développement de projet. (2019-2020). Lausanne : Master of Arts HES-SO en Travail social.

ARDOINO, J. (1993). *L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives*. Pratiques de Formation-Analyse. Formation permanente, 25-26, 15-34.

ASTIER, Ph., (2008/2). *La professionnalisation comme intention, comme processus et comme légitimation*, Ed. l'Harmattan, Action et Savoirs, n° 17, pp. 63-69.

AUDOUX, C., & GILLET, A., (2011), *Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs*, Revue interventions économiques : <https://interventionseconomiques.revues.org/1343>.

BACQUE, M.-H. & BIEWENER, C. (2013). *L'Empowerment, une pratique émancipatrice ?* Ed. La Découverte.

BARBANT J.-C. (2011). L'ingénierie dans le champ social. Quels modèles d'expertises ? Vie Sociale, 1, pp. 41-59. <https://doi.org/10.3917/vsoc.111.0041>

BARBIER, J.-M. & GALATANU O. (2004). *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?* Ed. l'Harmattan.

BARIBEAU, C., (2009). *Analyse des données des entretiens de groupe*. Recherches qualitatives, 28(1), 133-148. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

BAZIN, H. (2014). *Enjeux d'un tiers espace scientifique. Éléments méthodologiques et épistémologiques en recherche-action*. <http://www.recherche-action.fr>

BCI (Bureau Cantonal d'Intégration), (2017). Brochure du Canton de Vaud.

BLI (Bureau Lausannois pour les Immigrés), (2015). Annick Vuarnoz, Brochure des affaires sociales et familiales.

BLANCHARD-LAVILLE, C., & FABLET, D., (2003). *Théoriser les pratiques professionnelles ; intervention et recherche-action en travail social*. Ed. L'Harmattan.

BONETTI, M., FRAISSE, J., & DE GAUKEJAC, V., (1995). *L'ingénierie sociale*. Ed. Syros.

BOURDONCLE, R. (2000). *Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs*. Recherche et formation, n°35, pp. 117-132.

BOUTINET, J. P. (1990). *Anthropologie du projet*. Quadrige Manuels, Presses universitaires de France.

BOUTINET, J. P. (2002). *Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement*. Education permanente, n°153, pp. 241-250.

BOUTINET, J. P. (2014). *Psychologie des conduites à projet: «Que sais-je?»* n° 2770. Presses Universitaires de France.

CARREL, M. (2017). *Injonction participative ou empowerment ? Les enjeux de la participation*. Vie sociale, 19, pp. 27-34.

CCCI, (2019), *Foire aux questions, Modification des bases légales suisses dans les domaines de l'asile, de l'intégration et de la naturalisation*.

CHAMP-REMOUSSENARD, P., (2007). *Mesurer les compétences ou produire de la connaissance sur les situations de travail ? Enjeux épistémologiques*. In. Hatano M., Fraisse, B. (ed) *Usage de la compétence en éducation et formation*, Ed. L'Harmattan, Action et Savoirs, p. 27-47.

CHAMP-REMOUSSENARD, P., (2008/2). *Intournable professionnalisation*, Ed. L'Harmattan, Action et Savoirs, n°17, pp. 51-61

CLOUTIER, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Québec : Cahier du CRISES, Etude théoriques, UQUAM.

DUPENNES, D. (2012). *Éthique et accompagnement en travail social*, Ed. ESF.

DICQUEMARRE, D., « Opérationnaliser les objectifs d'un projet », *Cahiers de l'actif*, n° 266-267.

DUBAR, Cl., (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Ed. Colin.

FOUDRIAT, M. (2016). *La co-construction. Une alternative managériale*. Politiques et interventions sociales. Presse de l'EHESP.

GAUTHIER, B., (1992). La recherche-action. Dans B. Gauthier (dir), *Recherche action : de la problématique à la collecte des données*. Ed. Presses de L'Université du Québec.

JAEGER, M. (2016). Parier sur la créativité pour renouveler le travail social, ASH, n°2957, 22 avril

JONCKHEERE DE, C. & BERCHER, D. (2003). *La question de l'altérité dans l'accueil psychosocial des migrants*. Ed. IES.

JONCKHEERE DE, C. (2010). *83 mots pour penser l'intervention en travail social*, Ed. IES.

JORRO, A. (sous la direction), (2014). *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, Ed. De Boek Supérieur.

JOUVENET, M. (2007). *La culture du « bricolage » instrumental et l'organisation du travail scientifique enquête dans un centre de recherche en nanosciences*. Revue d'anthropologie des connaissances, vol. 1, 2(2), 189-219. <https://doi:10.3917/rac.002.0189>.

KAUFMANN, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Malakoff : A. Colin.

KITTEL, I., (2014/3). *Les référentiels, supports ou obstacles à la professionnalisation ?*, France: ERES, Empan, n°95, pp. 42-48. <https://doi.org/10.3917/empa.095.0042>

KLEIN, J. et LAVILLE, J-L. avec la collaboration de MOULAERT, F. (2014). *L'innovation sociale : repères introductifs*. In *L'innovation sociale*. Ed. Erès.

LAVOIE, L., MARQUIS, D., & LAURIN, P., (2008). *La recherche-action : théorie et pratique ; manuel d'autoformation*. Ed. Presses de l'Université du Québec.

LES CHERCHEURS IGNORANTS, (2015). *Les recherches-actions collaboratives, une révolution de la connaissance*. Ed. Presses de l'EHESP.

LIU, M. (2002). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Ed. L'Harmattan.

MARTIN PFISTER, S., (2017). *Comment gérer avec succès votre organisation sociale, culturelle ou sportive !* Ed. G d'Encre.

MATTI GÄHWILER, M. et al., (2012). *Immigration : Pourquoi la suisse en a besoin, 16 questions sur la politique d'immigration*. Brochure conjointe de l'Union patronale suisse et économesuisse.

MAUBANT, Ph., et PIOT, Th., (2011/2). *Etude des processus de professionnalisation dans les métiers adressés à autrui*, Les sciences de l'éducation. Pour l'Ère nouvelle, vol 44, pp. 7-11. <https://doi.org/10.3917/lsdle.442.0007>

METRAUX, J.-C., (2017). *La migration comme métaphore*, (3<sup>ème</sup> édition), précédée de *Le voile et le linceul*, Ed. La Dispute/SNEDIT 2011, 2013, 2017.

METRAUX, J-C., (2019). Forum « *Migration et perspectives régionales* », Conférence publique, le 11 avril 2019. Théâtre de Beausobre, Morges.

MORRISSETTE, J., (2011). *Ouvrir la boîte noire de l'entretien de groupe*. Recherches qualitatives, 29(3), 7-32. <https://doi.org/10.7202/1085871ar>

NINACS, W-A., (2008), *Empowerment et intervention. Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Travail Social, Ed. Presses Université.

NOUS AUTRES, (2007). *Statuts de l'association*, Lausanne, mis à jour en 2018. Association Nous Autres. <https://www.nous-autres.ch/>

OLIVIER DE SARDAN, J.-P., (1995). *La politique du terrain*, Enquête [En ligne], 1 | 1995, mis en ligne le 10 juillet 2013. <http://enquete.revues.org/263> ; DOI : 10.4000/enquete.263.

PENVEN, A. (2013). 4. *Inscrire l'ingénierie sociale dans une démarche de recherche-action*. L'ingénierie sociale: Expertise collective et transformation sociale, Ed. Erès, pp. 49-76,

ROY, M., & PREVOST, P. (2013). *La recherche-action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion*. Recherches qualitatives, 32(2), 129–151. <https://doi.org/10.7202/1084625ar>

RULLAC, S. (2012). *La science du travail social*. Hypothèse et perspectives, Ed. ESF.

RULLAC, S. (2014a). *La scientification du travail social. Recherche en travail social et discipline universitaire*. Ed. Presse de l'EHESP, coll « Politiques et interventions sociales ».

RULLAC, S. (2014b). *Dépasser une assignation à la praticité*. In Jaeger, M. (dir) *Le travail social et la recherche*. Conférence de consensus. Ed. Dunod, coll « Santé Social », pp. 117-133.

RULLAC, S. (2018). *Recherche action collaborative en travail social : les enjeux épistémologiques et méthodologiques d'un bricolage scientifique*. Ed. De Boek Supérieur, Pensée plurielle, 2(48), pp. 37-50.

RULLAC, S. (2019), *Les enjeux de la phase de diagnostic dans le développement de projets* (Atelier de recherche thématique développement de projets). Communication orale et ppt, Lausanne : HES-SO Master en Travail Social

RULLAC, S. (2019a). *L'innovation en travail social : un objet à définir et des processus à caractériser*. Revue Suisse de travail social, 25, 139-156. <http://doi.org/10.5169/seals-855362>

RULLAC, S. (2020). *Le diagnostic du projet en travail social, ou le préambule novateur*, Revue française de service social, 277, 98-109. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02882561/document>

RULLAC, S. (2021). *Les expertises d'usage et usagère : quelles définitions pour quelle participation*. Revue [petite] enfance, 135, 28-36. <http://www.revuepetiteenfance.ch/?p=2334>

RULLAC, S. (2021). *Les perspectives de l'innovation en travail social*. Empan, 122, pp. 145-152. <https://doi.org/10.3917/empa.122.0145>

VALLERIE, B. & LE BOSSE, Y. (2006). *Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement*. Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, 39, 87-100. <https://doi.org/10.3917/lsdle.393.0087>

VALLERIE, B. (Ouvrage coordonné par), (2012). *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*, Ed. L'Harmattan.

TANGUY, L. (1986). *L'incontournable relation formation/emploi*. Ed. La Documentation française.

TARDIF, BOURGOIN F : (2014). *Vers une professionnalisation du bénévolat ? Un exemple dans le champ de l'éducation populaire*, Ed. L'Harmattan.

WITORSKI, R. (2007). *Professionnalisation et développement des compétences professionnelles*. Ed. L'Harmattan.

WITORSKI, R. (2008/2). *La Professionnalisation*, (note de synthèse). Savoirs, Ed. L'Harmattan. n°17, pp. 9-36. <http://www.cairn.info/revue-savoirs-2008-2-page-9.htm>

## **Annexes**

## **Liste des annexes**

- Annexe I.      Tableau méthodologique du diagnostic institutionnel – Recherche préalable
- Annexe II.     Tableau méthodologique de conceptualisation du projet – Recherche préalable
- Annexe III.    Carte conceptuelle du travail de recherche
- Annexe IV.    Echéancier du projet de création d'une formation interne
- Annexe V.     Fiche de suivi de séance de travail collectif
- Annexe VI.    Carte heuristique du projet de formation interne
- Annexe VII.   Programme de la formation interne dispensée



# Annexe I. Tableau méthodologique du diagnostic– Recherche préalable

TABEAU METHODOLOGIQUE DU DIAGNOSTIC

Récoltes	Indicateurs de problème	Problèmes	Critères de causalité	Concepts	Besoin non couvert
JOURNAL DE BORD	Les acteurs ne citent pas de tête les objectifs statutaires de l'association.	Disparité possible dans l'accompagnement	Difficulté à définir les pratiques professionnelles	Culture et reconnaissance institutionnelle	Professionnalisation de l'identité institutionnelle
	Le bureau de l'association est au sein du cabinet du psychiatre (membre fondateur de l'association)	Manque de visibilité et de valorisation de l'association	Manque de reconnaissance	Légitimité institutionnelle	
	« Tout ce qu'il manque c'est le temps. J'ai pas le temps. » (Dir., annexe II)	Manque de temps, de pourcentage de travail.	Besoin de valorisation des processus et application d'outils de gestion	Scientification du champ et renforcement structurelle de l'institution	Professionnalisation des pratiques communautaires et de l'institution
	« On n'a pas le temps. » (Coordinatrice, annexe III)				
	« On travaille avec des processus... » (Directeur, annexe II)	Obstacle à l'anticipation et à la prévision	Opérationnalité identitaire de l'approche communautaire	Légitimité (professionnelle) et reconnaissance (organisationnelle)	Professionnalisation des pratiques communautaires
	« On travaille à la fois sur les objectifs choisis par les AS et sur des objectifs cachés liés aux bénéficiaires » (Coordinatrice, annexe III)	Obstacle à l'application de normes communes			
	« On n'a pas de protocoles, de méthodes communes. » (Coordinatrice, annexe III)	Insécurité professionnelle et disparité dans l'accompagnement	Difficulté du champ à se définir	Scientification des pratiques communautaires	Professionnalisation des pratiques communautaires
	« On doit se professionnaliser un peu. » (Coordinatrice, annexe IV)	Manque de leadership	Management institutionnel	Développement et gestion institutionnelle	Professionnalisation des pratiques et de l'institution
	« Le directeur n'exige rien, ne tranche pas. » (Directrice, annexe IV)	Manque de cadre de la direction		Gouvernance institutionnelle	Professionnalisation de l'institution
	« On manque de délais, d'exigences fixes. » (Directrice, annexe IV)	Manque de directives de la direction			
FINALITE du projet	Tendre à consolider l'association et la mesure NAPLA en accompagnant la professionnalisation des acteurs et actrices.				

## Annexe II : Tableau de conceptualisation du projet – Recherche préalable

### CONCEPTUALISATION DU PROJET

Soutenir la professionnalisation des acteurs·trices travaillant pour la mesure <i>NAPLA</i> au sein de l'association <i>Nous Autres</i> (NA).									
Finalité									
Objectifs généraux	Renforcer les espaces de partage d'expérience supervisés pour les accompagnatrices·teurs communautaires (ACC).		Modéliser des pratiques communes à l'institution en matière d'accompagnement communautaire.		Valoriser et promouvoir leurs pratiques institutionnelles, communautaires.		Consolider la structure interne et la légitimité de l'association.		
Moyens généraux	Organiser du temps collectif supervisé	Développer l'intérêt des ACC à participer	Décrire et recueillir leurs pratiques professionnelles communautaires	Formuler et rédiger collectivement des protocoles standard	Identifier et mettre en avant la plus value de leur approche communautaire.	Communiquer sur les forces, spécificités et plus value de leur approche communautaire.	Améliorer le fonctionnement interne de NA en développant des outils méthodologiques de gestion	Développer la confiance et la reconnaissance des compétences professionnelles de l'institution	
		• Les espaces de rencontre existent	• Les ACC décrivent leurs pratiques	• Les protocoles sont constitués	• Les forces de leur approche sont identifiées	• Les forces sont connues par les ACC	• Des outils de gestion sont développés	• La confiance institutionnelle est améliorée	
Critères d'évaluation	• Les ACC y participent	• Prise de parole et implication des ACC	• Leurs pratiques professionnelles sont recueillies	• Les protocoles ont été rédigés collectivement	• Les ACC connaissent la plus value de cette approche	• Une communication est développée	• Les outils sont utilisés	• Leurs compétences professionnelles sont reconnues	
		• Satisfaction des ACC	• Des pratiques sont regroupées comme LEURS pratiques communautaires	• Les protocoles répondent aux besoins standard	• Les ACC incarnent cette approche communautaire	• La communication est perçue par l'extérieur	• Le fonctionnement est ressenti comme amélioré	• Ces améliorations sont confirmées par l'extérieur	
Intitulé du projet	Créer un processus de formation interne spécifique à leurs pratiques communautaires.								



### Annexe III. Carte conceptuelle du travail de recherche



#### Annexe IV. Echancier du projet de création de la formation interne.

ETAPES	Mars 2020	Avril 2020	Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Sept. 2020	Oct. 2020	Nov. 2020	Déc. 2020
	Mars 2020	Avril 2020	Mai 2020	Oct. Déc. 2020	Jan. Avril 2021	Mai Août 2021	Sept. 2021	Oct. 2021	Nov. 2021	Déc. 2021
<b>PLANNING</b>										
<b>PLANNING AJUSTÉ</b>										
Séances de négociation et projection										
Mise en place des séances collectives et de la co-construction										
Notes de séances collectives et des décisions										
Approfondissement du contenu des modules										
Elaboration et réalisation des documents des modules										
Travail par thématique et/ou individuel										
Finalisation des documents, du matériel et entraînement										
Animation de la formation										
Bilan de la formation										
Mise à jour et ajustement des documents de formation										
Projection de la prochaine formation										

## **Annexe V. Fiche de suivi de séance de travail collectif**

### **RENCONTRE DE TRAVAIL - FORMATION INTERNE NAPLA**

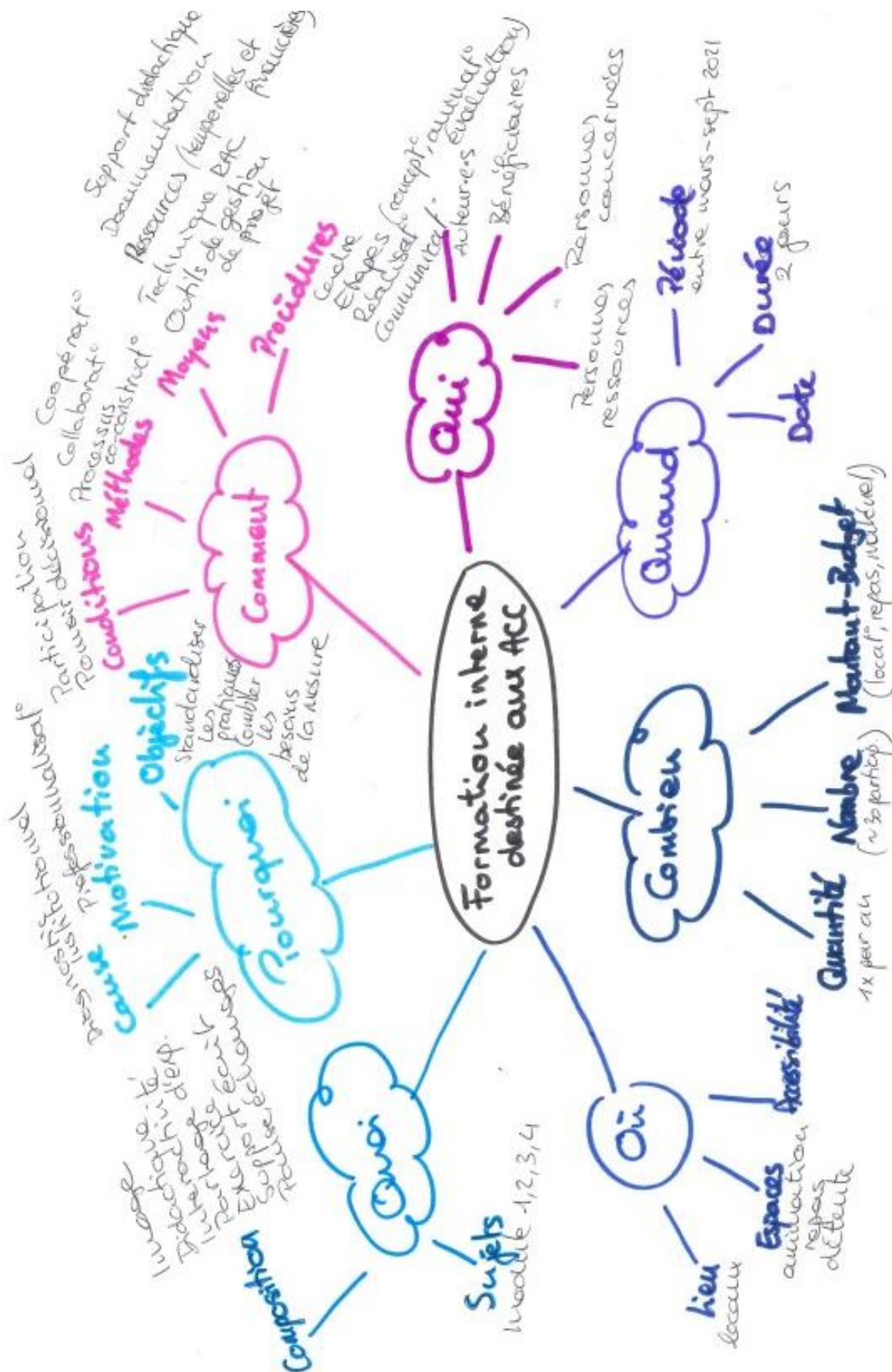
**Date - 17h – 19h30/20h**

#### **FIL ROUGE DE LA SÉANCE :**

- **Point 1**
  - Accueil et échange convivial
  - Présentation du projet et/ou de l'ordre du jour
- **Point 2**
  - Info et/ou communication suite à la dernière séance
  - Présentation des “devoirs” réalisés
  - Discussion et/ou modifications selon remarques
  - Validation commune des “devoirs”
- **Point 3**
  - Etat des lieux des différents modules (module 1, 2, 3, 4)
  - Répartition des devoirs pour la prochaine séance (réalisation et mise à jour de la TO DO LIST)
  - Autres éléments ou besoins
- **Point 4**
  - Eléments à reprendre une prochaine fois
  - Eléments à anticiper, noter, avoir en tête
- **Point 5**
  - Synthèse de la séance par la chercheuse
  - Rappel du contenu essentiel
- **Point 6 (à destination de la chercheuse)**
  - Prendre des notes des décisions et éléments pertinents et utiles au projet
  - Prendre des notes des ressentis évoqués et/ou perçus



## Annexe VI. Carte heuristique du projet de formation interne



## Annexe VII. Programme de la formation interne dispensée

### PROGRAMME DE LA FORMATION INTERNE DE NAPLA

#### JOUR 1 / 09H00 - 16H45

09h00-09h15	<i>Accueil</i>
09h15-09h30	Présentation des objectifs de la formation, des modules, des orateurs-trices
09h30-10h50	<b>Module 1 / Présentation de l'Association <i>Nous Autres</i></b> Histoire et développement Organisation (organigramme, fonctionnement, synergies et avenir)
10h50-11h10	<i>Pause, collation</i>
11h10-12h10	<b>Module 2 / Pratiques standard d'accompagnement communautaire</b> But de la mesure et définitions Organisation administrative Déroulement du suivi d'un bénéficiaire
12h10-13h30	<i>Pause et repas</i>
13h30-15h00	Objectifs NAPLA Outils d'accompagnement Présentation d'un exercice et pratique à deux
15h00-15h20	<i>Pause</i>
15h20-16h45	Exercice pratique collectif Rôle et marge de manœuvre de l'ACC

#### JOUR 2 / 09H30 - 16H30

09h30-09h50	<i>Accueil</i>
09h50-10h20	Questions ou remarques sur le premier jour
10h20-10h30	<b>Module 3 / Supervision, intervision et intervenant-e-s</b> Présentation des concepts
10h30-12h00	Supervision avec un psychiatre expert en approche communautaire Objectifs et exercice pratique (partages d'expériences)
12h00-13h30	<i>Pause et repas</i>
13h30-14h45	Intervention d'une assistante sociale au CSIR Présentation et échanges autour des succès, difficultés et attentes de la part des professionnel-le-s faisant appel à la mesure NAPLA
14h45-15h15	<b>Module 4 / Communication, visibilité et promotion</b> Espace <i>Nous Autres</i> et NAPLA (bureau et planning des dispo) Image et visibilité liée au personnel (identité professionnelle, papier, carte visite, etc.) Présentation du matériel promotionnel (dépliant, site, forum, etc.)
15h15-15h45	Jeu de rôle sur la présentation institutionnelle
15h45-16h30	<i>Apéro (flûtes, biscuits et verrée)</i>