



Rapport d'évaluation  
Service d'accompagnement méthodologique

Année 2022

## Table des matières

---

PREMIÈRE PARTIE : le SAM, dispositif du Crebis	<b>4</b>
I. Présentation du Crebis	<b>4</b>
Comment ? Principes & valeurs ?	5
Les activités développées par le Crebis sont les suivantes :	5
II. Présentation du Service d'Accompagnement Méthodologique	<b>6</b>
A. Les objectifs du SAM	6
B. SAM, un service d'accompagnement ou de la co-recherche ?	7
DEUXIÈME PARTIE : OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION 2022	<b>10</b>
A. Objectifs de l'évaluation	10
B. Méthodologie de l'évaluation	10
C. Présentation de l'échantillon	10
II. Le SAM en 2022	<b>11</b>
A. Les critères de sélection des candidats pour l'année 2022	11
B. Présentation des projets accompagnés en 2022 et état d'avancement de l'accompagnement	13
B. Limites de l'évaluation	<b>16</b>
TROISIÈME PARTIE : L'ÉVALUATION DU SAM	<b>17</b>
I. Communication sur le SAM	<b>17</b>
A. "SAM", un nom de service peu utilisé	17
B. Prise de connaissance du SAM	18
II. Les raisons de faire appel au SAM	<b>19</b>
A. Quelques constats au départ des candidatures	19
B. L'ancrage du SAM dans l'évolution des pratiques de terrain	19
III. Le processus de candidature	<b>22</b>
A. La fiche de candidature	22
B. La rencontre en virtuel	24
IV. Les points positifs du SAM	<b>25</b>
A. Le SAM fait le pont entre les secteurs de la recherche et du terrain	25
a. Une reconnaissance réciproque des compétences et savoirs de l'autre	25
b. Faire appel aux compétences et réseaux des professionnels	25
c. Une demande qui provient du terrain	26
d. Déconstruction des prénotions sur la recherche	26

B. “Faire avec” et sollicitation de l’autonomie des professionnels de terrain	27
a. Implication des professionnels dans le contenu des séances	27
b. Implication des professionnels dans la collecte et analyse de données	28
C. Le SAM favorise la prise de recul sur ses pratiques professionnelles	28
D. La recherche au service du terrain par un accompagnement adapté aux réalités du terrain	30
<b>V. Mobilisation des méthodologies de la recherche durant l’accompagnement</b>	<b>31</b>
A. Les méthodologies utilisées par l’accompagnateur pour cadrer le processus de réflexion	31
B. Les outils de la recherche mobilisés par les accompagnés	34
La marche exploratoire	35
Les focus group	36
Les entretiens semi-directifs	36
C. SAM, crédibilité et scientificité des outils méthodologiques	36
D. Réutilisation des outils : vers une autonomisation ?	37
<b>VI. Les limites du SAM</b>	<b>39</b>
A. Difficulté à mobiliser les équipes	39
a. Mobilisation des équipes : comment faire de SAM un accompagnement de service ?	39
b. Les limites structurelles à la mobilisation de l’équipe	41
B. Le SAM, “ouvert à tous” ?	41
C. Fréquence et durée de l’accompagnement	42
D. Durée de l’accompagnement sur un an, est-ce suffisant ?	42
E. Le cumul d’accompagnements comme frein au SAM	44
a. Le cumul d’accompagnements et le risque de conflit méthodologique. L’exemple de Chass’Info	44
b. Le cumul d’accompagnements et le risque de conflit de missions. L’exemple du CLSS Molenbeek	45
c. Le cumul d’accompagnements : obligatoire VS volontaire. L’exemple de Badje asbl	46
<b>VII. Limites des outils méthodologiques issus de la recherche</b>	<b>47</b>
<b>VIII. Points d’attention</b>	<b>49</b>
A. Théorique VS pratique : le manque de concret comme facteur de démobilisation	49
B. Nombre d’accompagnateurs et lien de confiance	51
C. Quelle place pour la hiérarchie ?	54
<b>IX. Quelques recommandations</b>	<b>57</b>
<b>Conclusion</b>	<b>58</b>



## **PREMIÈRE PARTIE : le SAM, dispositif du Crebis**

### **I. Présentation du Crebis**

Le Crebis, Centre de REcherche Bruxellois sur les Inégalités Sociales est un centre fondé par deux associations de terrain que sont le Forum- Bruxelles contre les inégalités et le CBCS, Centre Bruxellois de Coordination Sociopolitique. Ayant pour volonté de relier le terrain à la recherche, le centre est également coordonné scientifiquement par deux centres de recherche universitaire : le Centre interdisciplinaire de recherche, travail, Etat et société (CIRTES) de l'Université Catholique de Louvain et le centre de recherche Migrations, espaces, travail, institutions, citoyenneté, épistémologie, santé (METICES) de l'Université Libre de Bruxelles.

Pour présenter le Crebis, nous reprendrons la description présente sur le site internet du CBCS<sup>1</sup> :

Le CREBIS, c'est quoi ? Son objectif ?

---

<sup>1</sup> [cbcs.be](http://cbcs.be)

Centre de recherche sur les inégalités sociales, le CREBIS a pour ambition de créer les conditions de rencontre entre le monde de la recherche et le monde de l'intervention sociale. L'objectif : collaborer étroitement dans un but de transformation sociale. Cette visée transformatrice entend :

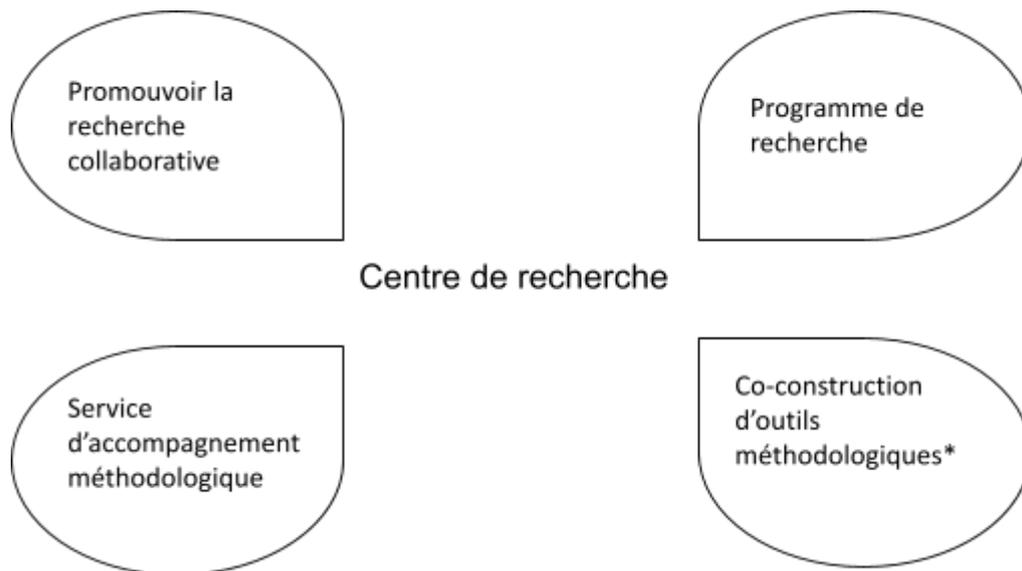
- Transformer les pratiques de recherche elles-mêmes, par le biais de protocoles et outils méthodologiques renouvelés qui dépassent le principe de neutralité.
- Transformer les pratiques de l'intervention sociale en offrant aux professionnels des espaces et outils réflexifs afin de (re)penser leurs cadres d'intervention.
- Transformer la société pour plus de justice sociale en influençant les politiques publiques.

Comment ? Principes & valeurs ?

Il s'agit de faire de la recherche un outil au service de la société. Et ce, à partir d'une vision de la recherche :

- Collaborative ... Le CREBIS entend défendre des processus de recherche qui refusent la hiérarchisation des savoirs expérientiels, professionnels et théoriques. Toutes les parties prenantes (usagers des services, intervenants sociaux et chercheurs) sont invitées à devenir des acteurs à part entière de la recherche et à se réappropriier ses résultats et ses outils.
- Engagée ... Le CREBIS souhaite (re)mettre la recherche au service de la société. Au-delà de la production de connaissances scientifiques, il s'agit de s'interroger sur l'usage concret de ces connaissances par tous et au service de tous.

Les activités développées par le Crebis sont les suivantes :



\* cf Outil de diagnostic local, 2021

## II. Présentation du Service d'Accompagnement Méthodologique

### A. Les objectifs du SAM

Le Service d'Accompagnement Méthodologique (ci-après nommé SAM) a été développé par le Crebis en 2021. Issu d'une demande du terrain d'être outillé par la recherche, le SAM a pour objectifs :

- Soutenir les professionnels du secteur social-santé dans la capitalisation et formalisation de leurs savoirs par un outillage méthodologique issu de la recherche ;
- Mettre la recherche au service de la recherche en mettant à disposition un espace-temps réflexif et dialogique favorisant l'émergence de l'expertise des professionnels ;
- Favoriser la co-construction de connaissances par la collaboration entre les deux secteurs dans le but d'impacter les pratiques du terrain.

Le SAM a été fondé à la suite à une phase exploratoire durant laquelle le projet de développer un service d'accompagnement méthodologique a été testé et discuté avec des professionnels de terrain. L'objectif était de saisir les besoins et les conseils dans la mise en place d'un tel service afin notamment de s'assurer qu'il réponde à une demande.

#### *Chronologie de la création du SAM*



## B. SAM, un service d'accompagnement ou de la co-recherche ?

Les contours du SAM sont difficiles à déterminer, la phase test de 2022 ayant pour objectifs de mieux comprendre dans quel contexte il peut s'inscrire et à quels types de demandes il peut répondre. En 2022, sur les sept services accompagnés, deux sont désignés par les accompagnateurs comme étant de la recherche. Cela soulève deux questions que sont les suivantes :

- (1) Quelle est la différence entre de l'accompagnement méthodologique et de la co-recherche ?
- (2) Faut-il mieux délimiter le SAM ?

Ces questions ont été abordées avec les accompagnateurs. En réponse à la première, les accompagnateurs distinguent tout d'abord les demandes ayant pour objet une question de recherche de celles ayant une question liée aux pratiques professionnelles. Par exemple, la demande du Service de Prévention de Saint-Gilles est considérée comme s'inscrivant dans une démarche de recherche, plus précisément dans une phase exploratoire pouvant mener à une co-recherche.

Le deuxième critère pouvant mener à une distinction entre accompagnement et co-recherche est le degré d'implication du chercheur-accompagnateur dans le processus. Par exemple, dans le cadre de Rizome-Bxl, les accompagnateurs ont réalisé des entretiens auprès du public de l'asbl sur lesquels ont été fondées des co-analyses. Contrairement aux autres accompagnements, les accompagnateurs ont

porté leur casquette de chercheurs empiriques en allant eux-mêmes collecter des données sur le terrain.

TT : Moi je dirais que c'est dans la construction de la question. Est-ce qu'il y a une question de recherche ? Enfin avec quel type de question le service arrive ? Est-ce que c'est une question plus de pratique, qu'est-ce qu'on fait sur le terrain, des choses comme ça, ou est-ce que c'est une question plus large qui engage des choses plus conceptuelles ? C'est vrai que dès le début le Service de prévention c'était un truc un peu flou comme ça, un peu large de non-recours qui est plus....

T : Tu as raison, le Service de Prévention c'était le seul qui avait une question de recherche et les autres avaient plus des questions de pratique. Fares c'était est-ce que doit développer des activités participatives, Artha c'est comment définir notre métier, Rizome c'est aussi comment définir notre modèle d'accompagnement. Tous les autres avaient des questions très concrètes liées à leurs pratiques. Saint-Gilles venait avec une question de recherche. Peut-être pas une question de recherche mais une thématique de recherche.

TT : Ouais, une question un peu large comme ça.

T : En disant on a envie de comprendre c'est quoi le non-recours et comment ça nous influence.

Pour répondre à la deuxième question portant sur la délimitation du SAM, l'évaluation montre qu'il ne semble pas utile, pour le moment, de mieux le délimiter. Ne pas poser trop de limites laisse une liberté de choix pour les accompagnateurs d'accompagner ou non une demande en fonction de son affinité avec la thématique, mais aussi une liberté pour les services de candidater. En effet, poser trop de limites risquerait de refréner les demandes.

T : Oui, ou d'accepter que SAM soit encore un truc qui ne ressemble à rien, d'en accepter encore en disant pourquoi pas. Moi à la limite, ce qu'on a fait avec Saint-Gilles bien ça peut peut-être éventuellement évoluer vers une recherche. Dans le cadre du SAM on a pu bosser pendant un an avec eux. Dans les prochains accompagnements il y en a un qui est sur la jeunesse en errance, on va avoir un projet au Forum, on va pouvoir faire des liens. Pour le moment moi ça ne me dérange pas que ce soit un petit peu flou. Tu vois, si on faisait Transit qui est plutôt une demande de chercheurs qui demandent à être accompagnés, pourquoi pas. Peut-être que dans ces premières années on a le droit d'essayer et si à un moment on se dit qu'on se sent mal à l'aise d'expliquer ce qu'on prend et ce qu'on ne prend pas donc là on peut encore peut-être expérimenter des choses en se disant peut-être que c'était pas de l'accompagnement. C'est peut-être un peu tôt non pour délimiter on va faire que ça et pas ça ? Mais c'est bien d'avoir conscience de se dire par exemple Saint-Gilles j'ai pas l'impression que ce soit de l'accompagnement mais pour moi c'est pas grave, c'est juste que ce n'était pas de l'accompagnement. Rizome je ne sais pas ce que c'était mais c'était intéressant. Mais il y en a où je ne sais pas si c'était de l'accompagnement.

TTT : Moi je trouve que c'est assez agréable aussi d'avoir cette latitude et de pouvoir faire des projets super différents, tester un peu des méthodes et ne pas forcément trop savoir. C'est assez chouette de ne pas être tout de suite dans quelque chose de trop cadré.

Enfin, notons que le SAM peut aboutir à des recherches, tel que cela a failli se faire avec le Service de Prévention de Saint-Gilles qui avait émis l'envie de faire une recherche collaborative avec le Crebis, ou développer de nouvelles questions de recherche pouvant potentiellement être explorées dans le futur.

## DEUXIÈME PARTIE : OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION 2022

### I. Pourquoi évaluer le SAM - 2022 ?

#### A. Objectifs de l'évaluation

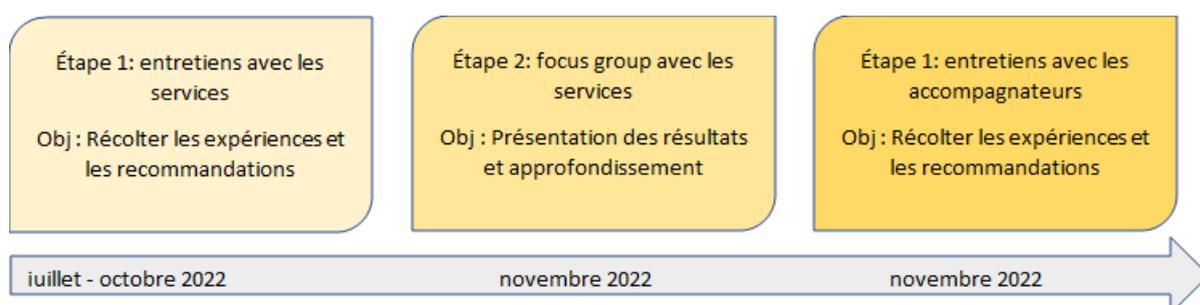
Décembre 2022 marque la fin des accompagnements et de la phase test du projet-pilote du SAM. Dès lors, de nouveaux candidats seront sélectionnés pour l'année 2023.

L'évaluation a pour objectifs :

- Définir les points nécessitant une amélioration ;
- Saisir les recommandations des services accompagnés ;
- Définir si le SAM répond à la volonté de rapprocher les deux secteurs ;
- Définir si le SAM répond aux demandes des services accompagnés ;
- Déterminer les "bonnes pratiques" pour les futurs accompagnateurs.

#### B. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation du SAM s'est faite en trois étapes, ayant toutes pour objectifs de comprendre comment améliorer le service pour l'année 2023.



#### C. Présentation de l'échantillon

Pour réaliser l'évaluation, les sept services accompagnés en 2022 ont été rencontrés lors d'entretiens et ont participé à un focus group lors duquel ont été discutés les résultats fournis par les entretiens.

#### ***Échantillon lors des entretiens:***

CLSS Molenbeek	2 personnes porteuses du projet > chargées de projets
Badje asbl	2 personnes > directrice et chargée de projet
Service de Prévention de Saint-Gilles	5 personnes > 1 de chaque cellule du Service de prévention Puis 2 personnes > coordinatrice service justice de proximité et une juriste
Rizome asbl	3 personnes > chargé de projet, coordinateur, intervenante psycho-sociale
Fares asbl	2 personnes porteuses de la demande > infirmières
Projet Artha	1 personne > chargée de capitalisation Puis 1 personne > coordinatrice
Chass'Info	1 personne > coordinateur

## II. Le SAM en 2022

### A. Les critères de sélection des candidats pour l'année 2022

Le SAM se veut être au service du terrain et, pour se faire, ses critères de sélection sont larges.

- Intégration de la thématique des inégalités sociales dans la demande ;
- Ressources disponibles en termes de temps et de ressources humaines ;
- Demande en lien avec les compétences de la recherche/avec les méthodologies de recherche ;
- Diversité des demandes et des structures afin de tester le service auprès d'un panel hétéroclite.



### *Note*

En 2022, une quinzaine de services ont candidaté pour 7 services en 2023. Cela signifie-t-il pour autant une baisse d'intérêt pour l'accompagnement ? Nous émettons d'autres hypothèses à cette baisse de candidatures :

- En 2022, le processus de candidature a bénéficié de la phase exploratoire durant laquelle nous avons rencontré multiples services pour collecter leurs avis et recommandations. Aussi, nous émettons l'hypothèse que les candidatures ont été favorisées par plus de bouche-à-oreilles. De plus, parmi les candidats en 2022, quasiment tous les services rencontrés lors de la phase exploratoire ont candidaté ;
- En 2022, quatre séances de présentation du SAM ont été réalisées : deux en présentiel et deux en virtuel. En 2023, deux en présentiel et une en virtuel. Or il s'avère que les services sont plus facilement mobilisables en virtuel ;
- Nos efforts de communication ont été décuplés en 2022 car nous étions en phase de lancement du SAM ;
- Enfin, le SAM était gratuit en 2022 alors qu'en 2023, il se fonde sur l'échange-conscient.

## B. Présentation des projets accompagnés en 2022 et état d'avancement de l'accompagnement

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il apparaît important de pointer l'état d'avancement des services dans l'accompagnement. En effet, l'évaluation s'est faite pour la plupart des services à mi-parcours de l'accompagnement, sachant que celui-ci comprend une dizaine ou une vingtaine de séances sur une durée d'un an, dépendant du type de la demande.

Secteur d'activité	<u>Demande</u>	Taille du groupe accompagné	Date de début d'accompagnement	Avancement lors de l'évaluation
Contrat Local Social Santé (CLSS) Molenbeek				
Réduction des inégalités territoriales et sociales de santé	Intégration d'un volet "participation citoyenne" dans un diagnostic social.	2 chargées de projets	Janvier 2022	8 <sup>e</sup> séance > Choisir le parcours de la marche exploratoire. > Mobiliser les habitants des quartiers pour participer à la marche exploratoire.
Badje asbl (Fédération)				
Enfance et petite enfance	Création d'un outil de plaidoyer	Groupe d'une dizaine de personnes aux profils divers (chargés de projets,	Avril 2022	5 <sup>e</sup> séance > Choisir une thématique pour alimenter le plaidoyer

		animateurs etc.)		et créer un questionnaire pour collecter la parole des professionnels de terrain (animateurs).
Projet Artha				
Assuétudes	Construire un guide de bonnes pratiques de la profession de médiateur interculturel	Une chargée de capitalisation et une coordinatrice	Décembre 2022	? >Analyser le matériau collecté lors des focus group.
Rhizome-Bxl				
(Ré)insertion d'anciens détenu par le logement	Identifier les éléments à renforcer dans leurs dispositifs de logements	Les 5 professionnels de la cellule logement	Avril 2022	6 <sup>e</sup> séance > Analyser les entretiens auprès des publics.
Chass'Info				
Jeunesse	Réaliser un diagnostic social	Une chargée de projet et un coordinateur	Février 2022	2 séances effectuées. >Arrêt de l'accompagnement.
Fonds des Affections Respiratoires (Fares asbl)				
Prévention-Santé	Analyser les besoins des patients en matière d'activités participatives	-2 infirmières -Puis l'entièreté de l'équipe (10 infirmières)	Février 2022	5 <sup>e</sup> séance > Finaliser les entretiens auprès de 15 patients.
Service Prévention Saint-Gilles				
Prévention	Réflexion autour de la notion de non-recours	Un groupe de 10 à 30	Janvier 2022	8 <sup>e</sup> séance

		personnes représentant les cinq cellules du service de prévention		> Traiter le matériau collecté lors d'une marche exploratoire effectuée avec les professionnels du service.
--	--	---	--	---

## B. Limites de l'évaluation

Certaines limites à l'évaluation sont à souligner ; celles-ci expliquent ce pourquoi certains résultats sont à prendre avec précaution et ne sont pas à généraliser.

- (1) Le SAM propose un accompagnement personnalisé, au cas-par-cas. Bien que certains constats soient partagés par l'ensemble des services, d'autres ne sont pas représentatifs d'une expérience commune.
- (2) Toutes les personnes à l'origine de la demande n'ont pas été rencontrées pour cause de démission. C'est le cas de Projet Artha et un des deux entretiens effectués avec le Service Prévention de Saint-Gilles. Pour ces entretiens, il est alors compliqué de faire le parallèle entre les attentes au départ de l'accompagnement et la réalisation de ces attentes durant l'accompagnement.
- (3) L'évaluation a été réalisée pour la plupart des cas à mi-parcours de l'accompagnement. Certains services n'avaient pas encore testé l'outil de recherche permettant la collecte de données ou commencé la co-analyse. Une évaluation en fin d'accompagnement aurait potentiellement amenée de nouveaux résultats, notamment sur l'aspect "atteinte des objectifs" et "prise en main de l'outil".

Malgré cela, l'évaluation à mi-parcours a permis de révéler quelques résultats permettant de mieux comprendre le fonctionnement du SAM et de saisir les points nécessitant une amélioration.

## TROISIÈME PARTIE : L'ÉVALUATION DU SAM

### I. Communication sur le SAM

#### A. "SAM", un nom de service peu utilisé

Le terme "SAM" est très peu utilisé, voire inexistant dans les discours des professionnels qui lui préfèrent le terme "accompagnement du Crebis". Cela s'explique davantage pour raison pratique, comme décrit dans l'extrait suivant : "dans mes notes c'est toujours accompagnement méthodo Crebis [...] parce que c'est plus clair avec les autres organismes.", que par inadéquation du terme avec ce qui est fait durant les séances d'accompagnement ("je t'avoue que le mot "SAM" je ne l'emploie pas tellement, à chaque fois je dis que je travaille avec [Y] pour un accompagnement méthodologique donc voilà. Mais oui, ça correspond très bien je pense.").

Seul une personne soulève le fait que le terme "SAM" ne reflète pas leur expérience. D'une part le terme "méthodologique" semble inadapté car l'accompagnement semble davantage focalisé sur les résultats que sur le processus méthodologique, d'autre part le terme service est remis en question, l'équipe n'étant suivie que par une accompagnatrice limitant l'aperçu d'un service composé de plusieurs personnes :

*"Est-ce que ça vous parle le nom Service d'accompagnement méthodologique ?  
Est-ce que ça correspond à ce que vous faites ?*

X: Moi je dirais non. Pour moi service d'accompagnement méthodologique, du coup la question que j'évoquais tout à l'heure de la méthodologie sera peut-être plus claire. Ce serait presque plus "on vous aide à mettre en place une méthodologie", ce serait plus sur le process et là j'ai l'impression qu'on est presque plus orientées sur les résultats. Je peux comprendre l'idée qu'il y a derrière mais directement, bof. Et oui, on dit Crebis, séance numéro cinq du Crebis.

XX: Oui et peut-être pas le service parce que nous c'est vrai qu'on est avec une personne qui vient nous accompagner donc on n'est pas forcément sur le volet c'est un service d'accompagnement. On est sur un accompagnement spécifique à durée déterminée avec une personne spécifique qui suit."

Pour cet extrait, il est important de rappeler le contexte : le service en est à sa cinquième séance d'accompagnement et va bientôt commencer la construction d'un questionnaire. L'outil méthodologique qu'est le questionnaire n'est donc pas encore concrétisé.

Bien que le service continuera à s'appeler "SAM" en 2023, l'évaluation a tout de même engendré une re-précision lors des séances de présentation du service. En effet, le fait que les services accompagnés utilisent "Crebis" à la place de "SAM" (et puissent le relayer ainsi) peut avoir un effet limitateur des activités du Crebis, ce dernier se réduisant au service d'accompagnement méthodologique. Aussi présentons-nous désormais les diverses activités du Crebis lors des séances de présentations du SAM.

### *Questionnement*

Ce verbatim souligne un questionnement autour de la méthodologie. Qu'entend-t-on par accompagnement méthodologique ? Est-ce de "former" à des méthodologies/outils tels que le questionnaire ou est-ce l'utilisation de méthodes issues de la recherche par les accompagnateurs pour accompagner le processus de réflexion ? Les entretiens avec les accompagnateurs tranchent cette question, soulignant qu'accompagner le processus réflexif peut se faire en combinant les deux procédés, dépendant de la demande accompagnée. De plus, le terme *méthodologique* permet de faire la distinction avec les services d'intervision ou de supervision d'équipe : "Si je tiens à méthodologie c'est pour ne pas qu'on pense que je vais aller faire de l'intervision ou de la supervision et puisque je ne peux pas dire qui n'est pas de l'intervision ni de la supervision je me dis méthodologique c'est peut-être en lien avec de la recherche mais c'est pas très grave en fait s'ils ne savent pas très bien ou que nous-mêmes on ne sache pas très bien. C'est juste pour dire qu'on ne fait pas de l'intervision quoi." (Extrait d'entretien avec les accompagnateurs).

### B. Prise de connaissance du SAM

En 2021, lors de son lancement, le service d'accompagnement méthodologique a développé divers canaux de communication : apparition dans la newsletter du CBCS, Facebook, sites internet du CBCS et du Forum, LinkedIn, MailChimp, flyer, séances de présentation du service en virtuel et présentiel, phases exploratoires.

Les services ont pris connaissance de l'existence du SAM via divers modes de communication :

- Via les mails d'invitation aux matinées de présentation du SAM ;
- Via les réseaux sociaux : LinkedIn ou Facebook ;
- Bouche à oreilles : via la phase exploratoire durant laquelle nous avons rencontré des acteurs de terrain ou via la communication d'un collègue du Forum lors d'une réunion ;
- Via Pauvérité, le trimestriel du Forum.

Ceci démontre l'utilité de développer plusieurs canaux de communication pour toucher le public-cible du SAM.

## II. Les raisons de faire appel au SAM

### A. Quelques constats au départ des candidatures

#### ***Constat 1 : faire appel à un service dont les contours sont abstraits***

L'évaluation relève que l'ensemble de services a candidaté au SAM par intuition qu'il serait utile de bénéficier du SAM, sans pour autant avoir une vision claire de la forme que prendrait cette collaboration.

“Je suis pas sûr qu'on avait vraiment, c'est pour ça que je réponds à deux niveaux, c'est qu'on ressentait le besoin d'un accompagnement tout en ne sachant pas exactement ce qu'on voulait puisqu'on n'est pas des chercheurs, tu vois? Puisqu'on n'est pas justement dans ces trucs-là.”

Il en est de même quant aux méthodologies de recherche. Comme l'explique une professionnelle, “On savait que c'était un soutien méthodologique, oui, plus précisément que ça, non, on savait pas trop.”

#### ***Constat 2 : faire appel à la recherche considérée hors-sol***

Ce constat est minoritaire dans les discours mais mérite un point d'attention. La phase exploratoire de construction du SAM avait relevé une perception plutôt négative de la recherche, celle-ci considérée comme hors-sol, vampirisant les pratiques du travail social, notamment en imposant aux acteurs de terrain une posture d'objet d'étude “muet” et en dressant des tableaux peu représentatifs de la réalité du terrain.

Cette vision de la recherche hors-sol était présente chez une minorité des services accompagnés mais pas inexistante, comme le prouve l'extrait suivant :

“Moi j'ai toujours cette idée de chercheuse qui va arriver avec des trucs très théoriques, complètement déconnectés de la réalité, complètement...trop théorique. Trop hors terrain. Et bien finalement non, c'était une vraie surprise. Parce que des fois tu assistes à des trucs tu te dis mais non, moi au quotidien ça ne marche pas comme ça. Donc ça réduit...j'ai eu moins l'impression qu'il y avait un écart terrain-recherche, voilà.”

Mais alors, comment peut-on expliquer l'intérêt qu'ont les services pour le SAM ?

### B. L'ancrage du SAM dans l'évolution des pratiques de terrain

En 2022, une quinzaine de services ont candidaté au SAM. Cela montre un réel intérêt porté au dispositif et la réponse que ce dernier apporte aux nouvelles pratiques/pratiques émergentes du

terrain. Les professionnels de terrain font en effet face à un besoin grandissant d'employer des méthodologies de recherche dans leurs pratiques et de se faire accompagner pour cela. En 2022, nous avons pu identifier différents ancrages des demandes :

- la demande peut provenir d'un projet commandité par les pouvoirs publics, comme les contrats locaux social-santé ;
- la demande peut découler d'une intuition ou d'un constat dressé par les professionnels de terrain (1) d'un besoin identifié comme une nécessité pour le public, (2) d'un besoin identifié comme nécessaire au service et/ou au secteur ;
- la demande peut s'inscrire dans une démarche à visée politique, telle que la construction d'un plaidoyer.

Que le projet soit commandité ou non, la demande d'accompagnement est, quant à elle, toujours un choix de la part des candidats. Ce choix et cet intérêt pour le SAM s'expliquent à travers divers éléments. Le premier, comme nous l'avons évoqué, est le besoin grandissant de mobiliser des méthodes de travail peu ou pas utilisées d'ordinaire par le terrain.

“on a besoin de réfléchir à comment on fait les choses et à quels sujets, quels challenges on se donne, quels enjeux on veut relever. Et pour ça on a besoin de chercher. On a besoin de faire de la recherche pour comprendre le terrain dans lequel on travaille. Sauf que quand t'es AS ou éducateur tu sais pas faire ça. Donc moi je ressens hyper fort le besoin d'un service d'accompagnement méthodologique pour faire les diagnostics sociaux, pour comprendre ce qu'on doit faire en fait, parce que c'est trop énorme maintenant ce qu'on doit faire. Et donc on a une responsabilité d'aller là où c'est plus utile. Et donc ça c'est la réponse...Déjà c'est le premier truc que moi j'ai compris dans quelle ligne se mettait le Crebis, SAM. “

Ce besoin grandissant d'accéder à d'autres méthodes témoigne de l'évolution des pratiques professionnelles et des besoins des publics. Face à l'évolution des besoins des publics, de leur complexité, de leur intrication et de leur urgence, les professionnels sont de plus en plus amenés à devoir prioriser les demandes et à endosser plusieurs casquettes. Ceci additionné à la saturation des services obligent les travailleurs à argumenter et justifier leurs actions, les rendre valables et valides, que ce soit auprès des pouvoirs subsidiaires, auprès de la hiérarchie ou encore du public ou des partenaires. Dans ce contexte, le SAM apparaît comme pouvant amener des outils et des données appuyant les actions professionnelles :

“Quelque part, je l'ai déjà dit j'ai l'impression de l'avoir déjà dit, mais ouais, de former une alliance entre les chercheurs et les travailleurs de terrain et de pouvoir...**je pense que vous pouvez nous aider à argumenter** en fait justement avec...parce que **c'est quelque chose qu'on nous demande régulièrement dans notre travail, c'est d'argumenter, défendre**. On sait pas toujours le faire parce qu'on n'est...[pas outillé]”.

Le second élément qui justifie l'intérêt du SAM est la nécessité qu'ont les professionnels, notamment de première ligne, de prendre du recul, de s'extraire de l'urgence pour mieux pouvoir y répondre. Or nous verrons que le SAM propose -et parfois même légitime- un espace-temps réflexif permettant cette prise de recul.

L'aspect collaboratif, principe au fondement de toute activité développée par le Crebis, est également un facteur clef dans l'intérêt porté au SAM. La démarche collaborative est fondée sur la reconnaissance des compétences respectives "sur une non-hiérarchisation, une mutualisation et un échange des savoirs entre acteurs de terrain, citoyens-usagers<sup>1</sup> et chercheurs."<sup>2</sup>. Les éléments retenus lors des séances de présentation du SAM tels que la co-construction du SAM, le fait que ce dernier émane d'une demande du terrain ou encore qu'il mette la recherche au service du terrain démontrent cet intérêt pour l'aspect collaboratif. Cette notion de collaboration est d'autant plus importante que nous pouvons faire l'hypothèse qu'elle sous-tend un pouvoir-d'agir et rend le professionnel acteur de sa demande.

*Note : Lien entre le SAM et la (re)définition des pratiques professionnelles*

Service	Type de demande auprès du SAM	Lien avec la (re)définition des pratiques professionnelles
Badje asbl	Formalisation des savoirs	Plaidoyer pour agir sur l'action publique
Fares asbl	Connaître les besoins de son public	Justifier et légitimer son projet auprès des pouvoirs subsidiants/hiérarchie
CLSS Molenbeek	Diagnostic - Mieux connaître les besoins de son public-cible	Justifier et légitimer son projet auprès des pouvoirs subsidiants/hiérarchie
Service Prévention de Saint-Gilles	Capitalisation et formalisation des savoirs	-(Re)penser ses pratiques professionnelles -Agir sur les actions publiques
Chass'Info	Diagnostic	Justifier et légitimer son projet auprès des pouvoirs subsidiants/hiérarchie
Rizome-Bxl	Identifier les points à améliorer face à l'offre du secteur	-Faire face à la complexité de la division du travail entre asbl -Légitimation de ses actions
Projet Artha	Capitalisation et formalisation	-Définir les contours de la

<sup>2</sup> Définition issue du flyer du Service d'accompagnement méthodologique.

	des savoirs	profession -Légitimer et faire reconnaître la profession
--	-------------	---

Ce tableau montre que le SAM est un service qui s’inscrit dans une démarche de redéfinition des pratiques professionnelles. On parle en effet de plaider pour agir sur l’action publique, de légitimer un projet auprès des pouvoirs subsidiaires ou de la hiérarchie ou encore de mieux définir les contours d’une profession.

### III. Le processus de candidature

Le processus de candidature se fait en trois étapes. La première est de remplir une fiche de candidature. La seconde consiste en une rencontre virtuelle d’une trentaine de minutes. Cette dernière a pour objectif de recontextualiser le SAM et de s’assurer de la bonne compréhension de la demande. Cette étape est essentielle car c’est sur cette compréhension que la sélection sera faite. En effet, la sélection se fait suite à la présentation des candidatures par deux membres du Crebis au bureau du Crebis et à l’ensemble des chercheurs/futurs accompagnateurs.

#### A. La fiche de candidature

Les points d’attention se focalisent sur l’ancrage de la demande dans la thématique des inégalités sociales, l’adéquation entre la demande et les compétences du SAM. La temporalité et les ressources humaines sont quant à elles des indicateurs sur les disponibilités des accompagnés et donc sur la faisabilité de la demande, sachant que les objectifs de la demande seront re-discutés en fonction de la disponibilité.

FICHE DE CANDIDATURE PARTICIPATION A LA PHASE TEST DU SERVICE D’ACCOMPAGNEMENT METHODOLOGIQUE DU CREBIS	
Le Crebis développe un nouveau service d’accompagnement méthodologique à destination du secteur social-santé bruxellois, pour tout projet ou questionnement ayant trait aux inégalités sociales. A partir de janvier 2022, le Crebis met ses chercheurs à votre disposition lors d’une phase test du service ! Aussi, si vous souhaitez être accompagné dans vos projets tout en nous aidant à tester notre service, merci de nous faire parvenir cette fiche complétée au plus tard le vendredi 12 novembre 2021 à l’une des adresses suivantes : XXX.	
NOM, Prénom de la personne référente :	Nom de l’institution :
Adresse e-mail de contact : Téléphone de contact :	Site web de l’institution :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous nous parler de votre institution (missions, public...) ?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si votre demande d’accompagnement est liée à un projet spécifique, pouvez-vous nous le présenter brièvement ? (facultatif)</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'attendez-vous du Crébis ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels moyens pouvez-vous consacrer à cet accompagnement (ex : durée, fréquence idéale de l'accompagnement...) ?</li> </ul>
<p>Merci d'avoir candidaté, nous reprendrons contact avec vous !</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div>

La fiche de candidature participe au processus de réflexion des professionnels. Pour certains, cela était la première étape dans la potentielle concrétisation de leur demande ou d'un projet. Poser par écrit et décrire sa demande mène à une meilleure vision de celle-ci et également à une priorisation des étapes de son projet/demande.

Bien que jugée accessible, cohérente avec un processus de sélection et pas d'une longueur acceptable, deux questions ont cependant pu poser difficulté : les attentes et le temps disponible. Cela s'explique par la difficulté à se projeter, à conceptualiser la collaboration entre la recherche et le terrain. En effet, n'ayant pas ou peu l'habitude de travailler avec des chercheurs, cette collaboration restait abstraite et engendrait une difficulté à établir un ratio contenu de la demande/temps nécessaire. Cependant, les questions resteront telles quelles pour les candidatures de 2023, le ratio temps/objectifs étant négocié pendant la rencontre zoom ou pendant les premières séances d'accompagnement.

#### Extrait 1

"-Moi je trouve que c'est très très bien ça parce que ça nous a aidé à poser la base du projet et de la défendre aussi vis-à-vis de notre cheffe. Donc ça c'est quelque chose qu'il faut garder parce que nous aussi on construit notre réflexion au fur et à mesure, on a l'idée, mais le fait de le poser par écrit ça c'est vraiment extrêmement utile.

-A ce moment-là ça nous a fait du bien de nous forcer à écrire sur du papier c'est quoi ce qu'on veut faire.

-Qu'est-ce qu'on veut en fait. Qu'est-ce qu'on veut ?"

#### Extrait 2

"Top franchement. La petite fiche à remplir c'est génial parce qu'elle était très intuitive dans le sens où c'est vraiment...elle était pas déjà scientifique. C'était qu'est-ce que vous voulez faire ? Et en fait c'est une bonne question à se poser

avant de rentrer dans n'importe quelle démarche, que ce soient des projets de recherche ou des projets tout court, en fait à quoi tu veux arriver ?”

Il est probable que la participation aux séances de présentation du SAM facilite la rédaction de la fiche de candidature, le Crebis pouvant alors décrire plus en détail les attentes envers cette fiche et répondre aux questions des participants.

“X: [...] je ne dirais pas que ça été compliqué mais c'était pas évident de savoir qu'est-ce qu'il fallait mettre vraiment dedans. Mais peut-être parce que du coup comme j'avais pas eu la séance d'information directement c'était peut-être moins clair que d'autres personnes sur exactement à quoi correspondait l'accompagnement. Et je me souviens qu'on avait dû faire ça un peu rapidement enfin en termes de délai ça avait été un peu court, on n'avait pas eu le temps de beaucoup en discuter. [...] Après ça ne m'a pas semblé, enfin c'était quand même facile à remplir.

XX : : Assez classique quoi.

X: Oui, c'est pas un truc inaccessible.”

## B. La rencontre en virtuel

Comme dit précédemment, la rencontre virtuelle a pour but de s'assurer de la bonne compréhension de la demande pour la transmettre au reste de l'équipe de sélection.

Cette rencontre plus formelle a permis d'une part une meilleure compréhension de ce que sont le Crebis et le SAM (notamment pour les absents aux séances de présentation du SAM) et de comprendre si la demande entrait dans les compétences du SAM :

“Oui, c'est pas un truc inaccessible [la fiche de candidature]. Et de savoir qu'en plus il y avait après un entretien où on pouvait mieux expliquer et mieux se comprendre, ça je trouve que c'était essentiel. D'ailleurs du coup, pour le projet que je suis, en en discutant on s'est rendu compte qu'en fait ça correspondait pas et donc c'était clair. Ça correspondait pas et ça risquait d'être à cheval avec le projet pour lequel on est suivi maintenant, donc en fait c'était ok. Mais donc je garderai bien ce côté entretien en tout cas pour que ce soit plus clair pour tout le monde, les attentes de chaque côté et ce qui peut être fait ou pas.”

Notons que l'entretien virtuel est surtout primordiale pour l'équipe du SAM car elle permet d'éclaircir les zones d'ombres.

## IV. Les points positifs du SAM

### A. Le SAM fait le pont entre les secteurs de la recherche et du terrain

Le lien entre recherche et pratique a fait l'objet de nombreuses études et questionnements au sein de la sphère scientifique. Plusieurs thèses ont été développées, développant tour à tour les similitudes, les différences ou encore les besoins d'alliance entre les deux secteurs. Le SAM est un exemple parfait d'une forme et des avantages que peut avoir l'alliance entre les deux secteurs. Loin de la thèse d'opposition qui stipule que la pratique et la recherche sont aux antipodes car "la première vise à l'action, le second la savoir" (Groulx, p.39), le SAM rejoint la théorie de l'alliance en démontrant que la recherche et la pratique sont interdépendantes, voire que "la recherche introduit une nouvelle rationalité dans l'action et l'intervention" (Groulx, p.45). Nous pouvons identifier divers éléments au cœur du SAM favorisant le rapprochement des deux secteurs.

#### a. Une reconnaissance réciproque des compétences et savoirs de l'autre

La reconnaissance des savoirs professionnels et expérientiels sont au cœur de la recherche collaborative que défend le Crebis. C'est à partir de cette reconnaissance et de la non-hiérarchisation des savoirs que les méthodes de recherche sont repensées et que les divers partis deviennent acteurs dans la transformation des pratiques de l'intervention sociale. Du côté du terrain, cette reconnaissance des compétences et savoirs de la recherche s'expriment en la confiance faite à faire appel au SAM et aux méthodes de la recherche pour repenser leurs pratiques et/ou développer et évaluer des projets.

Cette reconnaissance passe par un principe fondamental du SAM qui est de "faire avec" et non de "faire pour". Aussi, lors de la présentation du SAM, le Crebis notifie que les chercheurs ne vont pas faire "à la place" mais bien soutenir "dans la mise en place d'une démarche réflexive [p]ar des apports théoriques (transfert des connaissances de la recherche) et la mise à disposition des outils et méthodes de la recherche"<sup>3</sup>.

#### b. Faire appel aux compétences et réseaux des professionnels

Le SAM privilégie un accompagnement au cas par cas, en se fondant sur les savoirs et réseaux des professionnels. En effet, il n'est pas question de bouleverser de tout au tout les pratiques professionnelles mais de s'appuyer sur les savoirs et réseaux des professionnels pour collecter, analyser et questionner à travers des méthodes de recherche. Aussi, le co-construction est-elle un élément déterminant du SAM. L'implication des professionnels se situe à plusieurs niveaux :

- Définition de la demande et des objectifs poursuivis ;
- Implication dans le contenu des séances d'accompagnement ;

---

<sup>3</sup> Cf flyer de présentation du SAM.

- Création de l'outil (questionnaire, contenu des focus group etc.) grâce à leurs savoirs ;
- Collecte des données auprès des publics/partenaires ;
- Analyse du matériau collecté.

#### c. Une demande qui provient du terrain

*“la demande elle vient du terrain donc on fait le chemin inverse, c'est le besoin du terrain et c'est le Crebis qui accompagne par rapport à nos besoins et pas le chercheur qui a un sujet et qui a besoin de toi pour son sujet.”*

*Extrait d'entretien*

Nous pouvons identifier plusieurs points positifs au fait que le SAM inverse la tendance en faisant des professionnels de terrain les acteurs de leur demande.

- Tout d'abord, cela assure que l'accompagnement réponde à un réel besoin identifié par les professionnels ;
- Le SAM évite l'extractivisme ;
- Cela démontre un intérêt pour le rapprochement des deux secteurs ;
- Il semble alors plus simple de mobiliser les professionnels sur l'accompagnement, d'où l'importance que la participation soit volontaire.

#### d. Déconstruction des prénotions sur la recherche

Le SAM participe à la déconstruction de l'image “hors-sol” à laquelle la recherche est souvent associée :

*“Et bien c'était moins...Je m'attendais à avoir...Moi j'ai toujours cette idée de chercheuse qui va arriver avec des trucs très théoriques, complètement déconnectés de la réalité, complètement...trop théorique. Trop hors terrain. Et bien finalement non, c'était une vraie surprise. Parce que des fois tu assistes à des trucs tu te dis mais non, moi au quotidien ça ne marche pas comme ça. Donc ça réduit...j'ai eu moins l'impression qu'il y avait un écart terrain-recherche, voilà.”*

*“je sais que ce que je trouvais intéressant moi c'était d'être en - dehors du fonctionnement ou de methodo de la recherche classique et d'avoir ce côté lieu commun entre recherche et terrain parce que pour moi c'était assez essentiel.”*

Le fait que la demande vienne du terrain favorise la réduction de l'écart entre les deux secteurs mais également et surtout la non-désappropriation du projet par le chercheur. Lors de la phase exploratoire du SAM, les professionnels de terrain rencontrés avaient attiré notre attention sur la

“maltraitance” que le terrain subissait par la désappropriation de leurs sujets par la recherche et le non-reflet de leur réalité. Le SAM, par la collaboration et le statut d’accompagnateur endossé par le chercheur évite ce biais :

Extrait 1

“Moi je pense que c’est le fait qu’elle se soit hyper fort adaptée à nous, à notre manière de travailler, à ce qu’on voulait faire et tout. Elle est juste...Ouais, elle est juste restée pour cadrer mais sans modifier ce qu’on voulait faire quoi.”

Extrait 2

*“-Qu’est-ce que vous pensez du fait que [la chercheuse-accompagnatrice] n’aille pas sur le terrain, que ce ne soit pas elle qui fasse les entretiens ?*

-Bien ça nous permet de garder notre projet, que ça reste notre projet. On avait pensé à avoir un mémorant mais alors ça devenait plus notre projet, ça devenait le projet du mémorant. C’est pour ça que c’est bien d’avoir juste quelqu’un pour nous aiguiller derrière mais pas sur le terrain.”

## B. “Faire avec” et sollicitation de l’autonomie des professionnels de terrain

### a. Implication des professionnels dans le contenu des séances

Le contenu des séances s’adapte en fonction des réflexions émanant des séances précédentes mais doit également s’adapter à l’avancement des professionnels entre chaque séance, quand ils ont des missions à réaliser, par exemple des entretiens à réaliser.

Bien que les propositions émanent généralement de l’accompagnateur, la décision finale du contenu des séances est faite en co-construction : “ça se discutait [les objectifs de la séance] pendant la séance, on disait ok, l’objectif de la prochaine séance ça serait du coup plutôt de faire ça, de se diriger vers ça et puis voilà, si jamais entre temps j’avais une petite question, je pouvais le faire par mail mais en général c’était vraiment assez clair. Et c’était des objectifs qui étaient discutés ensemble, c’était pas Marjorie qui disait “la prochaine séance tu vas faire ça”. C’était vraiment “ok, je pense que ce serait bien qu’on fasse ça à la prochaine séance”, “oui mais on pourrait peut-être agrémente de ça”, “je pense qu’il est encore trop tôt pour parler de cette étape-là”, voilà. “

En fonction de la taille du groupe accompagné, le choix du contenu des séances se fait pendant ou entre les séances (bien qu’au fur et à mesure de l’avancement on observe un glissement vers une décision prise pendant les séances), avec l’équipe entière ou des personnes référentes. L’implication des professionnels est importante car, par l’échange des savoirs, elle permet de s’assurer de la continuité de l’accompagnement, de la bonne compréhension des objectifs de la séance mais également de la pertinence du contenu ou des méthodes employées.

“c’était des conseils mais c’était jamais imposé, on avait toujours une discussion sur chaque...par exemple, sur le temps, elle disait “moi je trouve que ce serait plutôt ça mais qu’est-ce que tu penses ? “. Vu que nous on connaît plus les partenaires, on connaît plus on va dire...on sait qu’ils ne sont pas dans la recherche, on sait qu’ils

vont plus développer certaines parties des questions que d'autres, qui les concernent plus ou qu'il est plus facile de répondre pour eux, nous on avait plus de savoirs sur les partenaires mais pour les questions méthodologiques, pour nous cadrer un peu, ça c'était [l'accompagnatrice]"

Cependant, les professionnels ne ressentent pas toujours la nécessité de s'impliquer, considérant que la proposition de contenu proposée par l'accompagnateur " coulait de source [...] était une suite logique".

#### b. Implication des professionnels dans la collecte et analyse de données

La collecte de données que nécessite les demandes souligne bien le "faire avec" à la place du "faire pour". Le SAM fait appel à l'autonomie des professionnels en les invitant à être acteurs de leur demande, tant sur le contenu des séances que sur la prise en main des outils méthodologiques. Bien que l'accompagnateur ait pour rôle d'outiller, voire de "former" aux outils de la recherche, les professionnels endossent le statut de praticien-chercheur en participant pleinement à la collecte des données.

#### C. Le SAM favorise la prise de recul sur ses pratiques professionnelles

Les services accompagnés se caractérisent par l'urgence dans laquelle s'inscrivent leurs pratiques. Le SAM offre un espace-temps dialogique et réflexif permettant aux professionnels de prendre du recul pour penser à la fois à et sur leurs pratiques. Dans cette urgence, le SAM permet de s'atteler à un projet qui aurait autrement été postposé, à la fois en proposant un rythme et un cadre de travail mais aussi en légitimant le fait de consacrer du temps au SAM sur son temps de travail.

"je pense que s'il n'y avait pas eu l'accompagnement du Crebis, on n'aurait pas du tout fait ça. Enfin vraiment je pense que ça nous a forcé à nous mettre ensemble pour co-construire et assurer la transversalité et que sinon on n'aurait pas fait parce que déjà notre chargée de plaidoyer elle est arrivée que là, il y a quelques mois, et que ça aurait été encore...enfin là on a beaucoup parlé de la difficulté à trouver des espace-temps pour discuter, se réunir et cætera mais le fait que ce soit externe, ça nous force aussi à le faire alors qu'en interne je ne sais pas si on aurait créé un nouvel espace de réunion pour parler de ça. Donc je pense que ça c'est positif."

Le fait que le SAM soit un service d'équipe (du moins pas un accompagnement individuel) présente des avantages. Cela favorise la cohésion d'équipe, cela assure la transversalité et cela permet pour certains services de réunir des professionnels n'ayant pas pour habitude de travailler ensemble autour d'un projet commun. Il faut cependant faire attention à ce que les séances du SAM ne se substituent pas aux réunions d'équipes. En effet, lorsque l'accompagnement réunit des professionnels ne partageant pas des réunions internes, l'accompagnateur doit être attentif à ce que les séances du SAM soit un service d'accompagnement et non un espace de réunion.

Sur un terrain qui travaille dans l'urgence et qui se doit de répondre à des demandes par des actions quasiment immédiates, l'espace créé par la participation aux séances du SAM offre une "bulle d'air" par l'apport de nouvelles pratiques et réflexions, tel qu'évoqué dans l'extrait suivant.

"C'est un travail supplémentaire mais c'était aussi...ça m'aidait à sortir de cette bulle aussi. Je prenais, enfin si je peux dire ça, je prenais mon pied aussi, tu vois. Ça m'aidait à sortir, à travailler autre chose que sur des accompagnements ou gérer les frustrations du réseau et des patients. Ça m'aidait à sortir un peu de cette bulle-là et m'intéresser à autre chose."

Cette prise de recul est favorisée par le travail en équipe sous-tendu par le SAM. A travers le dialogue les professionnels sont amenés à réfléchir et à confronter leurs pratiques. Cela peut également engendrer une cohésion d'équipe ou tisser du lien avec les partenaires.

#### Extrait 1

"Ce que j'ai trouvé vraiment chouette aussi, c'est ce contact entre travailleurs sur un projet qui vient intéresser tout le monde."

#### Extrait 2

"[...] c'était une belle occasion aussi de rencontrer d'autres personnes qui font le même métier que moi mais qui le font pas de la même façon."

L'accompagnateur joue un rôle décisif dans cette prise de recul en apportant un regard externe, neutre sur la thématique abordée...

"En fait c'est ça, pour moi c'est aussi un rôle vraiment de...une personne hors de l'asbl qui peut avoir un regard super neutre sur ce qui est dit et par les acteurs hors de notre équipe et par nous et comment concilier ça d'une manière plus neutre, plus détachée, moins émotionnelle, moins professionnelle."

...mais également en apportant une visibilité sur des travaux similaires pouvant aider à la réflexion :

"X: Je dirais aussi qu'on voit qu'elle a un travail de terrain. Elle est chercheuse mais elle a beaucoup accompagné aussi différents travaux liés à la participation, au diagnostic partagé donc ça c'était aussi son expérience, c'est aussi intéressant.

XX : Et puis aussi elle était attentive aussi parfois aux besoins hors marche exploratoire. Tiens il y a tel outil qui pourrait peut-être vous être utile pour les CLSS ou pour un travail que vous faites, il y a ce travail qui va sortir...Elle nous tenait au courant de certains événements, c'était bien quand même. Et on pouvait aussi poser des questions hors marche exploratoire (rires).

X : Elle fait des liens aussi entre notre diagnostic ou des choses, des questions qui ont...avec des autres diagnostics. Elle nous a pas montré un million de diagnostics parce qu'après ça va dans tous les sens mais un qui était super précis, c'était le diagnostic du [P], elle nous en a parlé et finalement on est allé aussi à la séance de

présentation et c'était super intéressant. Elle fait des liens aussi entre notre travail et d'autres travaux."

A contrario, la prise de recul peut être favorisée par la méconnaissance du secteur par l'accompagnateur. En effet, lorsque ce dernier connaît peu le secteur accompagné, cela oblige l'équipe à surpasser les évidences partagées, forcée d'expliquer, de détailler ses pratiques et/ou son secteur. De plus, cela permettrait de libérer la parole en parant les appréhensions de jugement, ce que décrit le discours ci-dessous.

"je pense que ça permet d'être plus libres dans ce qu'on raconte, on sait qu'elle va pas nous juger sur des trucs parce qu'elle n'y connaît rien. [...]. Et parce qu'en fait, pas qu'elle juge, mais sinon on se retournerait vers elle en attendant qu'elle nous donne des solutions ou des résultats et donc, si c'est pas ça le but de l'accompagnement, c'est mieux que ce soit pas quelqu'un qui connaisse le secteur"

L'évaluation démontre que la prise de recul est nécessaire pour penser l'urgence. Aussi, les professionnels de terrain doivent "prendre du temps pour gagner du temps".

#### D. La recherche au service du terrain par un accompagnement adapté aux réalités du terrain

Une des conditions essentielles pour mettre la recherche au service du terrain est de l'adapter aux réalités du terrain. Cette adaptation est permise par l'implication des professionnels dans le contenu des séances, comme vu plus haut, mais aussi dans l'ajustement de l'accompagnement aux disponibilités et temporalités des services.

L'adaptation du SAM aux réalités du terrain est également illustrée à travers une charge de travail correspondant aux réalités de travail. Lors des séances de présentations du SAM, nous avons insisté sur le temps que prendrait l'accompagnement, pour les séances mais aussi pour la charge de travail entre chaque séance.

Cette dernière n'est pas considérée comme excessive et semble conciliable avec la charge de travail quotidienne.

Bien qu'une interviewée évoque une pression dûe au ressenti de devoir "rendre un devoir", les autres enquêtés évoquent la flexibilité de l'accompagnateur et sa capacité à réadapter la séance en fonction des réalités de chacun. Ceci est notamment possible grâce à sa disponibilité entre les séances, notamment via courriel.

Est également soulevée l'importance de tirer la sonnette d'alarme le plus tôt possible si la charge de travail est trop intense :

" au début on a eu un peu peur, très honnêtement, parce qu'ils disaient voilà ce sera un récit pratique presque à chaque fois avec deux pages à préparer donc ça c'était quand même un peu de travail et puis comme on le disait on a beaucoup de réunions, ajouter le Crebis en plus ça faisait des tranches horaires encore à ajouter. Mais là comme on a moins de préparation au préalable je trouve que ça s'est glissé dans l'agenda, maintenant on sait qu'on a les séances et c'est tout. "

Pour certains, la charge de travail est plus intense. Ceci est permis par l'intégration de ce travail dans la fonction du travailleur, comme le souligne l'extrait suivant :

“Pour moi c'est compris dans mon mi-temps, c'est compris dans la capitalisation. Et je pense que ça m'aide vraiment, en plus, à avancer donc je ne vois vraiment pas ça comme une charge supplémentaire. Au contraire, je pense que, pas dans le sens où Marjorie fait le travail à ma place, mais je pense que sans ça je prendrais beaucoup plus de temps à progresser dans ma méthodologie. Donc je ne considère vraiment pas ça comme une charge supplémentaire.”

Cependant, à quel point faut-il s'adapter au terrain ? A trop vouloir s'adapter au terrain, le SAM risque de ralentir le processus. C'est du moins ce qu'un service a exprimé à travers le discours suivant: “Ouais en tout cas moi j'ai l'impression que pour [l'accompagnatrice] le chemin est assez ou plutôt clair. Et c'est elle qui s'adapte à nous de si on a fait ou pas fait entre les séances et voilà ouais. Donc du coup c'était plutôt confortable je dirais, même si peut-être que plus de rigidité nous aurait poussé à faire plus.”

## V. Mobilisation des méthodologies de la recherche durant l'accompagnement

Selon la demande, un service peut ou non prendre en main des outils méthodologiques de recherche: focus group, marche exploratoire, entretiens semi-directifs.

Nous pouvons distinguer deux manières d'utiliser les méthodologies de recherche dans l'accompagnement. D'une part les méthodes développées par l'accompagnateur pour “conduire” le processus de réflexion, d'autre part les méthodologies utilisées par les professionnels pour collecter des données.

### A. Les méthodologies utilisées par l'accompagnateur pour cadrer le processus de réflexion

Un accompagnement par la recherche sous-tend en premier lieu le fait que le chercheur-accompagnateur va utiliser ses connaissances méthodologiques pour faire ressortir les savoirs des professionnels. Ici, les méthodologies font référence à des outils d'intelligence collective.

Nous pouvons prendre pour exemple le Dixit, un jeu de photolangage utilisé afin que les professionnels puissent s'exprimer sur une thématique. Avant tout considéré comme un outil d'animation, le photolangage est ancré dans un processus de recherche dans ce sens où il permet (1) aux professionnels d'échanger, (2) au chercheur-accompagnateur de comprendre/saisir les opinions et positions de chaque professionnel sur une thématique, ouvrant ainsi une première piste de réflexion sur laquelle l'accompagnement pourra se fonder.

L'évaluation tend à montrer que le processus de réflexion implémenté par le SAM est autant important que l'atteinte des objectifs fixés. Cela rejoint l'un des objectifs du SAM qui est d'aider à la capitalisation et formalisation des savoirs. Réfléchir à un projet, à sa mise en place avec une

personne externe permet de se remémorer les étapes d'un processus de réflexion. Ce processus commence dès la rédaction de la fiche de candidature où, comme nous l'avons vu, les professionnels, en posant leur demande par écrit, clarifient leurs idées. Ce processus se retrouve tout du long de l'accompagnement où les travailleurs sont invités à définir des objectifs, à prioriser, à organiser leur réflexion, notamment lors de la conception des outils de recherche :

“je pense la façon qu'on a fait l'accompagnement, par exemple on parle de la marche exploratoire, penser à chaque étape, donc ça c'est chouette...Même si on faisait déjà ça, mais d'être bien concret avec les objectifs et aussi chaque étape à penser, des fois on est trop ambitieuses aussi dans nos objectifs et c'était bien aussi l'accompagnement, ça nous a montré que non, il faut faire étape par étape. Donc ça c'était intéressant aussi. Bon, c'est vrai qu'on utilisait déjà pas mal de choses dans notre travail mais là c'était plus avoir un projet, on fait l'accompagnement de A à Z, ça permet de faire aussi ok, ça ça marche, ça ça marche pas, ça on doit penser autrement. Il faut toujours penser qu'on peut pas tout faire et ça des fois c'est compliqué dans notre travail, surtout parce qu'on a tellement de tâches différentes et aussi on a envie...il y a tellement de sujets aussi à réfléchir, à travailler, qu'on pense qu'on peut tout faire en même temps et ça ça nous a aidé aussi à prioriser, je pense.”

Le SAM permet également de se remémorer une étape essentielle à tous projets communautaires ou actions visant à aider un public : celle de partir des besoins des publics et des savoirs expérientiels, réalités de vécu :

“plus on fait les entretiens, plus on se rend compte que c'est ça en fait; on peut pas faire quelque chose sans demander l'avis.”

Le processus de réflexion est permis par un cadre amené par l'accompagnateur. Ce cadre est, selon les services, permis par les compétences perçues comme inhérentes au statut de chercheur. Ces compétences sont le regard externe, la neutralité de ce regard (menant à une prise de recul) et la structuration d'un processus de réflexion.

#### Extrait 1

“Bien oui oui, moi je pense qu'on aurait voulu le faire nous-mêmes qu'on n'aurait pas réussi. Je pense qu'on n'aurait jamais pu organiser comme ça le contenu, les exercices, personne n'a les compétences chez nous pour organiser tout ça donc oui, moi j'étais hyper contente qu'ils mettent ces compétences-là à notre service.”

#### Extrait 2

“moi j'avais l'idée de départ mais j'étais incapable de penser comment déployer ça sur la durée, comment amener la réflexion et tout ça, donc je trouve qu'ils l'ont vraiment, ils ont bien fait ça étape par étape.”

Le rythme des séances est également un élément permettant de cadrer l'accompagnement en ce sens qu'il va donner de l'impulsion au projet et donner une cadence. Cette impulsion est également donnée par la présence-même de l'accompagnateur en tant que personne externe au service, tel que le montre l'extrait suivant :

“C’est un soutien et c’est aussi une rigueur. Avoir quelqu’un que tu dois voir régulièrement, quand t’es tout seul tu te dis toi même « non j’ai pas le temps, je le ferai la semaine prochaine », mais quand il y a quelqu’un d’extérieur ça met un cadre. C’est vrai que c’était un soutien aussi, beaucoup.”

Les comptes-rendus des séances rédigés par les accompagnateurs sont des outils essentiels dans la structuration des séances. Ces PV contiennent les éléments émis lors de la précédente séances, les réflexions et/ou pistes d’action à retenir, les objectifs de la prochaine séance et, s’il y a besoin, le travail à réaliser pour la prochaine séance.

“je pense que la structuration que proposait [l’accompagnatrice] était chouette. Le fait hyper confortable pour nous de pouvoir avoir un retour écrit sur ce qu’on s’est dit c’est génial. Synthétique, précis, concret et dire la prochaine fois on devrait, on pourrait parler de ça et tout ça enfin...”

Notons que d’autres avantages à ces comptes-rendus ont été évoqués. Par exemple, ils favorisent la concentration lors des séances en délaissant les prises de notes, ils facilitent le relai à l’équipe ou encore ils favorisent la prise de recul sur le travail effectué durant les séances. Est également apprécié le fait que ce soient les accompagnateurs qui les rédigent car (1) cela soulage les professionnels accompagnés d’un travail supplémentaire, (2) cela apporte à nouveau un regard externe.

Tout au long de l’accompagnement, l’accompagnateur est perçu comme un guide. Pour reprendre la comparaison émise lors d’un entretien, “c’est comme un chemin, disons qu’on a un peu zigzagué, c’était la personne qui retraçait la ligne un peu plus droite.” L’accompagnateur structure les séances. Bien que les objectifs des séances soient décidés en concertation, l’accompagnateur est à la fois animateur et organisateur des séances. Le SAM est également un élément moteur en "imposant" un rythme de travail, bien que s’adaptant aux disponibilités du terrain. Par ses méthodes de recherche, il est également capable de développer des outils diversifiés pour amener la réflexion :

-T: Moi je ne suis pas très au fait de ce que je mets derrière le mot méthodologique. Ça peut être à la fois les outils dont tu parles là mais ça peut être aussi simplement ce dont on parlait au départ, un cadre qui permet de discuter autrement de questions ou d’interroger ce qui paraît être l’évidence mais qui ne l’est pas. Ça peut être plus large que ça pour moi l’accompagnement méthodologique, ça ne va pas être juste ok on va se poser des questions sur ce qu’on fait mais d’une façon un peu cadrée, un peu ordonnée qui permet de faire apparaître des choses qui sinon n’apparaîtraient pas.

TT : Tu vois pour moi la méthodologie, pour moi dans la méthodo les outils c’est presque accessoire. Pour moi dans la méthodologie c’est plutôt ce qu’on appelle le protocole, en tout cas le processus qu’on va mettre en place d’une séance à l’autre [...].

T : Après il y a des outils qu’on connaît bien et qui sont...De fait, s’il faut faire un guide d’entretien on a quand même une idée de ce que c’est un guide d’entretien acceptable versus n’importe quoi mais là on part dans la méthodologie de recherche, c’est autre chose. Les méthodologies qu’on met en place c’est pas

seulement de la méthodologie de recherche, c'est aussi de la méthodologie de réunion...

TT : D'intelligence collective.

T : Ouais c'est ça. Ça ne porte pas sur la recherche elle-même, ça porte plus sur le cadre qu'on met en place qui permet de s'arrêter et de réfléchir. " (Extrait d'entretien avec les accompagnateurs).

La mobilisation des outils issus de la recherche ont alors trois utilités :

- Cadrer le processus de réflexion et rappeler ses étapes ;
- Collecter du matériau pour atteindre ses objectifs (agrémenter un diagnostic, identifier des besoins etc.) ;
- Asseoir la légitimité de son action par une meilleure compréhension/formalisation de ses pratiques.

## B. Les outils de la recherche mobilisés par les accompagnés

Le choix de l'outil est une étape de l'accompagnement à laquelle il faut particulièrement être attentif. La sélection de la méthodologie se fait en collaboration et dépend de la visée de la demande.

L'entretien individuel avec une accompagnatrice a révélé divers critères de sélection de l'outil :

- Adapté à la demande ;
- En adéquation avec la temporalité de l'accompagnement ;
- Adapté au public visé ;
- L'outil ne doit pas impacter le travail quotidien du travailleur ;
- Il faut que les professionnels se sentent à l'aise dans la prise en main de l'outil.

Le choix de l'outil se fait toujours sur base d'échanges entre l'accompagnateur et les accompagnés. Il est possible de s'appuyer sur des outils préexistants à l'accompagnement, tel que cela a été le cas pour la construction de la grille d'entretien, fondée sur un questionnaire déjà existant et retravaillé en co-construction, ou de réfléchir à un nouvel outil.

"[L'accompagnatrice] est très ouverte, comment dire, elle s'adapte vraiment en fonction du public tout ça, donc elle est vraiment très ouverte à avoir beaucoup plus d'informations sur le public et de dire ah je pense... ici, par exemple, quand il y a eu l'incident, je lui ai raconté que ça avait un petit peu bloqué parce que...notamment elle m'a rassurée, elle m'a dit "ok mais tu n'aurais pas pu faire autrement, ça, ça appartient en fait aux participants" alors que moi je m'étais dit "ah j'ai foiré le focus group, c'est de ma faute, j'ai peut-être mal fait les choses". Donc ça, elle m'a vraiment rassurée là-dessus, mais aussi elle s'intéresse à savoir tous les tenants et aboutissants en fait, par exemple des MI, pour comprendre un petit peu comment ils vont évoluer dans le focus group, comment on peut retirer

de l'information, vraiment quel est le public quoi. Elle ne va pas me dire voilà, la théorie c'est ça, il faut faire ça. C'est vraiment un échange, elle s'intéresse vraiment à tout le réseau, à savoir comment le réseau fonctionne aussi."

Les professionnels étaient plutôt enthousiastes à l'idée de s'emparer de nouveaux outils méthodologiques. De plus, les conseils donnés par l'accompagnateur sur la posture à adopter amoindrissent les appréhensions quant à la prise en main de ces outils.

### La marche exploratoire

La marche exploratoire a été employée par deux services :

- Afin de mieux comprendre les pratiques des professionnels ;
- Afin de collecter la parole, l'expertise d'usage d'une population locale pour agrémenter un diagnostic.

La marche exploratoire est une méthodologie de recherche qualitative de participation citoyenne généralement utilisée pour aborder "les liens entre une communauté locale et son environnement" (Evans & Jones, 2011, p. 857) . Cette méthode consiste à inviter un groupe de personnes, d'usagers, à se promener dans un quartier qu'ils connaissent afin de "marcher, percevoir, décrire" (Clette et al., 2007, p.6), c'est-à-dire de questionner le quartier. Par les échanges, les débats et les argumentations, la marche exploratoire devient alors une source d'information pour les organisateurs.

Durant leur déambulation, les participants sont invités à adopter trois angles de lecture du territoire (Demblon, 2017, p.24) :

- Observer et ressentir en utilisant ses divers sens ;
- Interpréter et comprendre : "« les marcheurs sont invités à dépasser et à sortir de l'expérience située et ponctuelle de la marche pour parler des lieux de manière plus globale. Ils interprètent alors la situation en se référant aux multiples sources d'information dont ils disposent pour en parler ((...) l'histoire des lieux, leur quotidien, leurs souvenirs, les images ou rumeurs qui circulent, le point de vue de personnes absentes pendant la marche,...) » (Clette, et al., 2007, p. 19)" ;
- Évaluer et intervenir.

La marche exploratoire nécessite peu de moyens financiers et humains. Le groupe de marcheurs est composé en général d'un animateur, d'un ou plusieurs scriptes chargés de prendre en note les sujets et réactions abordés, et un groupe d'une petite dizaine de participants. Il est conseillé de constituer un petit groupe afin de faciliter la prise de parole, personnes qui ne se connaissent pas pour éviter les évidences partagées, c'est-à-dire des on-dits fondés sur une connaissance partagée.

### Les focus group

Un focus group consiste à regrouper une dizaine de personnes ayant des caractéristiques communes afin d'explorer une thématique à travers des échanges amenés par des questions posées par un modérateur. Tétreault et Guillez définissent le focus group comme "un espace de parole, qui devient un milieu permissif où chacun s'exprime librement sur la thématique proposée. [...] C'est un moyen de documenter ce que les personnes pensent ou ressentent vis-à-vis d'un objet [...]. Il s'agit d'un processus dynamique qui permet de produire des connaissances propres à ce groupe."<sup>4</sup> (p.327). A travers les échanges, les focus group sont des espaces où se jouent "de véritables processus d'apprentissage collectif."<sup>5</sup> (p.143-144)

"Le rôle de l'animateur est crucial et souvent plus difficile que dans un échange face-à-face. L'animateur doit décider quand intervenir et quand rester silencieux. L'animateur encourage le groupe, l'anime mais il ne cherche pas à contrôler les questions soulevées. Il doit expliquer que l'objectif est que chacun parle aux autres et non à lui." (p.241)

### Les entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif est "une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes." (Savoie-Zacj, 1997, pp. 263-285). Il s'inscrit dans une démarche compréhensive où se joue un "jeu à trois pôles" entre l'interviewer, l'interviewé et l'objet de recherche (Kaufman, 1996).

L'entretien semi-directif se distingue des autres formes d'entretien en liant à la fois des questions généralement ouvertes et la capacité de l'interviewer à rebondir, à rester ouvert à de nouvelles choses soulevées par l'interviewé.

Le rôle de l'interviewer est de relancer la discussion en évitant de biaiser les réponses de son interlocuteur. L'entretien semi-directif présuppose la réalisation d'un guide d'entretien compilant les questions à poser durant l'entretien. Cette méthode est considérée par Kaufmann comme très exigeante en temps de travail (Kaufmann, 1992).

## C. SAM, crédibilité et scientificité des outils méthodologiques

L'évaluation a permis de soulever la crédibilité qu'apporte le Crebis et ses outils au terrain. D'une part, certains entretiens soulignent la légitimité qu'apporte le soutien dans les prises de décision et dans la prise en main des outils. D'autre part, est soulevée la crédibilité qu'apporte la collaboration face à l'équipe et aux partenaires.

---

<sup>4</sup> Tétreault, Sylvie, et Pascal Guillez. *Guide pratique de recherche en réadaptation*. De Boeck Supérieur, 2014

<sup>5</sup> Anne Masseran, Philippe Chavot. Un artefact participatif : le focus group, potentialités et limites. A. BOUZON, V. MEYER. *La communication organisationnelle en question : méthodes et méthodologies*, L'Harmattan, pp.137-150, 2006

### **Crédibilité apportée par le SAM**

#### Extrait 1

“J’ai l’impression que je vais dire la même chose mais ça nous a permis de nous cadrer. Enfin ça donne confiance en soi aussi en fait, de savoir que...Enfin on a un peu le syndrome de l’imposteur quand on se met à faire de la recherche, enfin des interviews de patients alors qu’on n’a jamais fait ça. Et moi avoir quelqu’un derrière qui n’est pas un imposteur ça permet d’avoir une légitimité et une confiance qu’on n’aurait pas eues si on s’était lancé juste toutes les deux là-dedans sans avoir quelqu’un sur qui se baser.”

#### Extrait 2

“Le Crebis donne vraiment une crédibilité à notre démarche vis-à-vis de l’équipe. [...] Ca apporte de la crédibilité au sein de l’équipe et aussi vis-à-vis des partenaires. [...] Ca apporte aussi de la crédibilité dans les prises de décision car cette décision est commune avec le Crebis.”

### **Crédibilité par la mobilisation d’outils scientifiques**

#### Extrait 1

“On se sent plus à l’aise d’expliquer le projet et d’où vient le projet aux partenaires et au public parce qu’on sait que derrière c’est solide et on sait quelles méthodes on a utilisées pour y arriver. On sait ce qu’on fait et donc on se sentira beaucoup plus légitime de créer ce projet par la suite.” (Extrait du focus group)

#### Extrait 2

“c’est des outils scientifiques et c’est objectif parce qu’on a fait appel à ça.” (Extrait du focus group)

#### ***Questionnement : cette crédibilité/légitimité est-elle réciproque ?***

Les extraits précédents montrent la crédibilité qu’apporte le SAM et la recherche aux actions des professionnels. Nous pouvons dès lors questionner la crédibilité apportée par la collaboration avec le terrain aux chercheurs-accompagnateurs.

En effet, le Crebis prône la recherche collaborative. Cette dernière met en son cœur la collaboration entre les professionnels de terrain/publics et les chercheurs. Aussi, nous pouvons supposer que le SAM participe à légitimer l’intérêt de cette collaboration et des pratiques participatives, légitimant ainsi la démarche des chercheurs à travailler avec les professionnels de terrain, cette collaboration engendrant des bénéfices pour les deux partis.

### **D. Réutilisation des outils : vers une autonomisation ?**

**Constat 1 :** Volonté de réutiliser le Dixit comme outil d'animation et de communication entre professionnels.

Le Dixit, outil de photo-langage employé par le SAM notamment pour comprendre les différentes visions autour d'une thématique, a connu un franc succès auprès des services accompagnés. Sa facilité d'utilisation et sa capacité à pouvoir traiter diverses thématiques en font un outil pertinent.

**Constat 2 :** un sentiment partagé de capacité à réutiliser les outils

De manière générale, les services disent se sentir capables de réutiliser les outils mobilisés durant l'accompagnement, que ce soit les focus group, les entretiens semi-directifs ou encore les marches exploratoires. Avec le recul, certains services proposent même des améliorations à apporter "si c'était à refaire". Ces améliorations se situent autour de la communication, c'est-à-dire dans la préparation en amont du recrutement des participants, comme le montre l'extrait suivant :

*"- Et est-ce que toi tu penses que tu pourrais réutiliser les focus group ?*

*-Oui, je me sentirais vraiment à l'aise parce que c'est un truc qui m'a beaucoup stressée. Ça m'avait stressée mais oui, je sais qu'aujourd'hui, au moment où je te parle, je pourrais réutiliser mais de manière à ce que ça été compris en amont et que ça été bien transmis en amont et qu'il y ait peut-être une rencontre avant le focus group. Après y'a des meilleures idées que ce que j'ai maintenant mais voilà, ça pourrait s'améliorer au fur et à mesure."*

**Constat 3 :** Cependant, cette réutilisation ne se ferait pas de manière totalement autonome. Les services évoquent le besoin d'un soutien d'un chercheur, d'un regard externe :

*"-Euh, ça fait quand même du bien d'avoir quelqu'un de l'extérieur pour avoir un son de cloche extérieur. Parce qu'on tournait beaucoup en rond. On avait besoin de quelqu'un pour sortir de notre tête. Ça aurait pu être quelqu'un d'autre, enfin je sais pas mais c'était bien d'avoir quelqu'un qui savait ce qu'elle faisait et pas juste quelqu'un à qui on expliquait le projet pour essayer de sortir. Parce que, oui, des fois on se prenait la tête, on tournait en rond sur la même chose pendant longtemps et ça faisait du bien d'avoir quelqu'un qui nous dit, qui tranche en fait.  
-Moi je ne me sentirais pas encore prête à le faire seule. Je crois qu'on aurait encore besoin..."*

**Constat 4 :** Volonté de réutiliser un outil VS temps disponible.

La réutilisation de certains outils semble compromise par le temps nécessaire à sa mise en place. Cependant, cela n'est pas propre aux outils de la recherche. L'extrait suivant montre que le temps disponible est un problème commun à tous les outils proposés lors des formations et accompagnements :

*"Comme souvent, tu sais quand on fait des formations genre gestion du temps ou des plannings, t'as plein d'outils trop génial mais en fait le temps de te l'approprier t'es là ok on va sortir son agenda, ça va être super ! Mais malheureusement, oui [on manque de temps]."*

Ces constats montrent que, bien que les services se sentent “bien outillés” et peuvent trouver un intérêt à réutiliser les outils, cette réutilisation nécessiterait tout de même un accompagnement, du moins un avis externe. De plus, cette réutilisation peut être freinée par les réalités de terrain telles que le manque de temps disponible.

*Note : Le SAM, vers une sollicitation de l'autonomie ou vers une autonomisation des professionnels ?*

Ce paragraphe témoigne d'un élément essentiel du SAM qu'est le croisement des savoirs.

Le besoin d'être accompagné dans la réutilisation des outils prouve la spécificités des savoirs des chercheurs-accompagnateurs. Il s'agit moins de viser à leur autonomisation que de solliciter leur autonomie en les rendant acteurs de leurs projets et en sollicitant leurs savoirs, compétences et réseaux préexistants au SAM. Aussi le SAM reconnaît-il les spécificités des savoirs de chacun et s'appuie davantage sur le croisement des savoirs que sur la formation en tant que telle au métier de chercheurs.

## VI. Les limites du SAM

### A. Difficulté à mobiliser les équipes

#### a. Mobilisation des équipes : comment faire de SAM un accompagnement de service ?

Une des difficultés du SAM est d'impliquer les équipes dans l'accompagnement. Cette implication, qui peut se faire à différents degrés ou à différentes étapes, est importante afin que l'accompagnement bénéficie à l'ensemble du service ou de la cellule.

Or, le fait que la demande provienne du terrain ne signifie pas que l'entièreté de l'équipe soit en adéquation. Cela est démontré, par exemple, par la difficulté à intéresser les collègues à ce qu'est l'accompagnement ou à démontrer l'intérêt pour chacun, notamment lorsque les profils de fonctions sont différents.

Le premier frein à l'implication de l'équipe est l'origine de la demande, c'est-à-dire “qui est à l'initiative de la demande ?”. Il apparaît important, voire essentiel que la demande soit discutée en amont de l'accompagnement avec l'équipe afin que chacun puisse s'exprimer et y trouver un intérêt, que cette demande “fasse sens” afin de favoriser l'implication.

“Je crois qu'en amont, avant même que le Crebis n'intervienne, il faut faire une réunion avec toute l'équipe, expliquer le projet et demander “est-ce que ça vous semble utile, est-ce que ça fait sens pour vous?””

Extrait du focus group

Cela pose la question de la légitimité de la demande mais cela pose également la question de comment passer d'une demande dite individuelle à une demande commune. L'implication semble plus évidente lorsque l'entièreté de l'équipe détient la même fonction, comme chez Fares où l'équipe est composée essentiellement d'infirmières. Dans ce cas, il est plus simple de trouver un intérêt commun. De plus, chacun connaît les réalités de l'autre (non jugement).

Pour un des services accompagnés, est émise la supposition que le manque d'implication de l'équipe était dûe (1) à l'incompréhension de ce qu'est le SAM, (2) à une image négative de ce qu'est la recherche et (3) à l'incompréhension de ne pas "faire du terrain" et ce, malgré les multiples explications et rapports de séances faites en réunion. Dès lors, les services soulignent la nécessité d'éclaircir ce qu'est le SAM au reste de l'équipe :

"Peut-être qu'il faudrait avoir un moment avec l'ensemble de l'équipe parce que c'est aussi un travail collectif. C'est nous deux qui sommes à l'initiative du projet mais [ne pas avoir ce moment collectif] je pense que c'est ça qui a rendu difficile la compréhension du Crebis pour le reste de l'équipe et leur mobilisation. [...] Il faudrait présenter la méthodologie à l'équipe dès le début pour voir s'ils s'y retrouvent là-dedans, je trouve que c'est ça qui a un peu manqué."

Extrait du focus group

Or cela soulève une nouvelle limite du SAM. En effet, comment présenter un accompagnement qui, lors des premières séances, reste abstrait ? Et comment faire comprendre qu'il est normal que cela soit abstrait car en cours de construction ? En outre, qui doit prendre le rôle d'expliquer ? Ce flou engendre des risques que sont la décredibilisation de l'accompagnement et de la demande, en plus de donner l'incapacité à l'équipe de se projeter tant sur le déroulement de l'accompagnement ("C'est compliqué de devoir expliquer à l'équipe que ce qu'on va faire, c'est pas clair." (extrait du focus group)) que sur la charge de travail qu'il engendrera ("Ce flou apportait une peur de la charge de travail").

La non-implication (volontaire) de l'équipe pose également la question de la légitimité dans la prise de décision. Par exemple, comment légitimer l'intégration de partenaires externes dans l'accompagnement, lors de focus group, lorsque l'entièreté de l'équipe n'a pas donné son aval car ne participe pas à l'accompagnement ? Ceci est d'autant plus compliqué lorsque l'accompagné fait partie de la hiérarchie du service ; la décision est d'autant plus considérée comme imposée à l'équipe. Cela souligne le fait que, même si l'équipe ne souhaite pas s'impliquer dans les séances d'accompagnement, elle souhaite avoir son mot à dire sur les prises de décision impliquant les relations/le réseau de l'asbl.

Un autre point à souligner est l'intégration de la fonction des personnes à l'initiative de la demande ou porteuses du projet au sein de l'équipe. Pour exemple, c'est ce que soulève une professionnelle en expliquant que la différence des fonctions dont les "pratiques se heurtent" (extrait du focus group) peut impacter l'implication du reste de l'équipe. Selon elle, le peu de légitimité accordée à sa fonction de seconde ligne peu comprise et peu soutenue par le reste de l'équipe (de première ligne) se reflète sur leur non implication.

“Il y a des collègues qui comprennent pas pourquoi elle est pas sur le terrain alors qu’on a expliqué dix mille fois. “Oui mais elle est pas sur le terrain !”, mais oui, c’est ça son rôle ! C’est nous qui sommes sur le terrain, qui apportons toutes nos connaissances chez elle et elle va tout retranscrire. Personnellement, je ne peux parler que pour moi, je l’ai expliqué de dix mille façons et ça n’avait pas l’air d’accepter qu’X ne va pas sur le terrain.”

## b. Les limites structurelles à la mobilisation de l’équipe

Tout d’abord, c’est sans surprise que la saturation des services et les situations d’urgence des publics expliquent en partie le manque de mobilisation autour de l’accompagnement. Un extrait du focus group illustre bien cela : “Encore aujourd’hui, le projet passe en dernier parce que tout le terrain passe en premier”. De plus, n’oublions pas que le SAM a débuté en 2022, alors que les effets de la crise de la Covid se faisaient encore ressentir.

Mais ce que souligne davantage l’évaluation est les difficultés de relais autour du SAM. En effet, le SAM a peu fait l’objet de réunions en interne. Cela s’explique notamment par le manque d’espace consacré à ce sujet, les réunions d’équipe n’étant pas le lieu idéal. Le relai se fait alors en général de manière informelle, dans les couloirs, auprès des collègues intéressés par le sujet.

La mobilisation semble également plus simple lorsque l’accompagnement fait partie intégrante de la fonction des professionnels. Nous avons pu constater que, sauf exception, les professionnels avaient plus de temps à consacrer au SAM -pour les séances mais aussi pour la préparation des séances- lorsque la demande accompagnée était liée directement à leurs fonctions. Il nous a d’ailleurs été fortement conseillé de prêter attention au fait que l’accompagnement “soit intégré au temps de travail” pour rendre celui-ci plus efficace. Cependant, le SAM se veut ouvert à tout professionnel en s’adaptant au mieux à leur réalité.

## B. Le SAM, “ouvert à tous” ?

Une autre explication à la difficulté d’implication au SAM est le “risque sociocognitif” qu’il peut engendrer. Autant nous avons souligné le besoin de la prise de recul, autant nous n’avons pas évoqué le fait que tout le monde n’est pas préparé à cela.

“Ça demande un investissement, de la réflexion, ça demande de faire bouger les lignes.” (Extrait du focus group)

“Le rôle du chercheur qui va faire ressortir des choses qui ne sont pas acceptables par certaines personnes, il peut créer des tensions et démobiliser les gens..”  
(Extrait du focus group)

### C. Fréquence et durée de l'accompagnement

En moyenne, les services bénéficient d'une séance de 2h30 toutes les trois semaines, dépendant de la demande, des objectifs poursuivis et des disponibilités.

Ce rythme semble adapté, d'autant plus que les services relèvent qu'augmenter la durée des séances serait peu réaliste car cela nécessiterait une mobilisation plus longue des professionnels. De plus, il est souligné le fait que l'effort de concentration induit par la différence de pratiques pourrait s'amointrer au-delà de 2h30 de séance.

Seul un service exprime le désir d'augmenter la durée des séances de trente minutes, passant ainsi de 2h30 à 3h00 pour pallier le temps "perdu" par les retards et la (ré)adaptation au début de séance.

Pour ce qui est de la fréquence des séances, celle-ci semble également convenir. En effet, les séances sont assez espacées pour permettre aux professionnels de faire leur "to do" entre chaque séance sans impacter leur travail de terrain. Augmenter la fréquence apparaît difficile pour la mobilisation et les espacer pourrait engendrer une démobilitation.

"E: Faudrait pas faire plus parce que je pense que ce serait encore plus dur pour nous de trouver trois heures. Et même en termes de concentration. Personnellement moi ça me convient bien deux heures. Je pense que même une heure et demie parfois ce serait un peu trop court donc moi deux heures ça me convient bien."

*"-Est-ce que ça vous semble suffisant par rapport au contenu ?*

-Non. Je pense qu'une demi-heure de plus ce serait pas du luxe, maintenant c'est difficile de faire en sorte que tout le monde puisse dégager au même moment trois heures donc voilà, c'est ce qu'on a trouvé comme compromis. Mais c'est vrai que...et puis maintenant on va faire, je vais faire attention que les gens arrivent un peu avant l'heure pour qu'on commence vraiment à l'heure pile parce que souvent on démarre un quart d'heure plus tard et voilà, c'est vrai que c'est toujours un peu juste."

*"-Deux par mois ? Et ça, ça va comme rythme ?*

-Oui, ça c'est bien. Oui, c'est ni trop, ni trop peu. Je pense que c'est assez pour que...plus espacé je pense que les gens perdraient le fil et se démotiveraient et trop ça fatiguerait les gens qui ont aussi parfois des équipes qui sont surmenées avec d'autres projets donc je trouve que c'est un bon rythme."  
(Saint-Gilles)

"-C'était bien, pour la charge de travail aussi, pour pouvoir bien préparer les séances.

-Oui c'était bien, c'était une fois par mois, ça convenait et c'était tout à fait compatible avec le reste du travail."

### D. Durée de l'accompagnement sur un an, est-ce suffisant ?

Pour chaque service, la première séance a permis de fixer des objectifs pouvant être réalisés sur une période d'un an. L'évaluation ayant été faite à mi-parcours pour la plupart des services, les objectifs finaux n'avaient pas encore été atteints. Or, à raison d'une séance en moyenne tous les quinze jours, des inquiétudes commençaient à apparaître, notamment face à la réalisabilité de ces objectifs.

Un des premiers constats qui ressort de l'évaluation est que, sur papier, les objectifs fixés semblent atteignables sur un an. Or, ceci est remis en question par la réalité du processus. En effet, plusieurs éléments viennent, selon les services, freiner l'avancée de l'accompagnement. Ces freins se trouvent à la croisée de la réalité de terrain et des méthodes de recherche, lorsque le processus d'accompagnement nécessite des intervenants externes à l'équipe accompagnée.

Certains services ont été appelés à prendre en main des outils de recherche tels que les entretiens semi-directifs, des focus group ou encore des marches exploratoires nécessitant la participation de partenaires, de bénéficiaires ou de riverains.

Or, n'étant pas à l'origine de la demande et pris par leur quotidien, ces publics n'étaient pas nécessairement disponibles pour participer aux séances organisées par les services accompagnés. Les professionnels ont alors fait face à des imprévus jugés comme des freins tels que des partenaires indisponibles aux dates fixées pour un focus group ou encore des bénéficiaires ne venant pas aux séances d'entretien. Or, ces outils avaient pour but de récolter du matériau à analyser par la suite pour atteindre les objectifs de l'accompagnement. Aussi, ces imprévus étaient-ils à l'origine d'inquiétude, voire de pression pour les professionnels accompagnés, engendrant chez eux un sentiment de stagnation :

#### Extrait 1

*“Est-ce que tu penses quand même que dans un an vous aurez atteint vos objectifs de publication ?*

*-Si chaque chose qu'on avait prévue a été respectée mais ça c'est impossible parce qu'on est tous humain, on peut être malade, oui c'est sûr. Mais dans le rythme dans lequel on est je suis pas sûre, je suis vraiment pas sûre.”*

#### Extrait 2

*“-Je ne sais pas si on arrivera aux quinze [entretiens] avant de revoir Marjorie, franchement.*

*-J'ai l'impression que ça te pèse ça.*

*-Bien ça m'énerve un peu, ça m'énerve de voir que ça traîne en fait. C'est même pas comme si...là ok la semaine dernière on avait réussi à en placer deux et ils ont annulé, mais c'est aussi le fait que ça traîne vraiment quoi. Entre les congés et tout c'est pas...Je pense qu'on va être à la bourre fin septembre parce qu'il faudra terminer les questionnaires. Parce que c'est ça le problème, c'est que le truc avec Marjorie ça se termine en décembre, on aimerait bien avoir déjà terminé.”*

Mais alors, y a-t-il une solution ? Augmenter la fréquence des séances ? Amplifier la durée des séances ? Prolonger la durée de l'accompagnement ? Nous avons déjà démontré qu'il serait difficile d'augmenter la fréquence ou la durée des séances d'accompagnement. Alors, peut-on prolonger l'accompagnement sur plus d'un an ?

La question a été posée aux services et là aussi, cela n'apparaît pas être une solution :

- En 2023, l'accompagnement deviendra payant. Or, plusieurs services ne détiennent pas les financements nécessaires à la prolongation du SAM ;
- Il apparaît encore une fois difficile de mobiliser les professionnels sur plus d'un an ;
- L'accompagnement risque de s'essouffler ; il y a un risque de démobilisation (*"mobiliser du temps et de l'énergie on peut le faire quand on sait que c'est sur une durée déterminée et qu'à la fin ça va nous servir à quelque chose, sinon on tombe dans le truc de "en fait j'y vais mais je ne sais pas à quoi ça va servir et j'en peux plus de donner du temps et de l'énergie", enfin ça démobilise je trouve."*);
- Besoin de concrétiser le projet. Au bout d'un an, il est important que l'accompagnement aboutisse à un projet ou un livrable "concret" qui puisse être testé ou mobilisable.

#### *Questionnements :*

Pour des raisons de ressources humaines et financières, le SAM propose des accompagnements sur un an. Nous venons de confirmer, dans le même ordre d'idée, les difficultés pour le terrain d'y consacrer plus d'un an. Cependant, en 2022, avec la gratuité du service, ce constat n'était pas partagé par tous les services.

Trois questions se posent:

- (1) Les objectifs fixés sur un an étaient-ils trop grands ?
- (2) Pour les services volontaires, peut-on proposer un accompagnement sur plus d'un an ?
- (3) L'un des objectifs du SAM est de se mettre au service du terrain, notamment en s'adaptant à leurs réalités en termes de temps disponible pour le SAM. Cependant, délimiter l'accompagnement sur un an n'entre-t-il pas en contradiction avec cette notion de s'adapter au terrain ?

Ces questions n'ont pour le moment pas de réponse. Cependant, soulignons que le SAM interviendra ponctuellement auprès du CLSS de Molenbeek qui réalisera sa marche exploratoire en avril 2023. Les interventions ponctuelles du SAM peuvent être une première piste de solution à apporter.

## E. Le cumul d'accompagnements comme frein au SAM

- a. Le cumul d'accompagnements et le risque de conflit méthodologique.  
L'exemple de Chass'Info

Chass'Info a suivi une forme de double-accompagnement sur le même projet suivi par le SAM. En effet, avant de faire appel au SAM, l'équipe avait fait appel à une anthropologue de l'AG. Le processus de réflexion et de collecte de données avait alors déjà débuté sur base de récits de vécu. Avec l'arrivée du SAM, est apparu un conflit méthodologique entre l'anthropologue et le SAM sur le type d'outil à mobiliser selon les objectifs à atteindre :

#### Extrait 1

"on avait aussi dans l'AG de Samarcande une anthropologue qui a 25 ans de diagnostic de recherche dans la jeunesse et qui avait déjà travaillé notamment sur

la question du passage à la majorité. On s'est dit ok, magnifique, et c'est pour ça qu'elle est dans l'AG de Samarcande. Et donc on lui a demandé si elle pouvait accompagner Sarah et donc elle avait déjà commencé à accompagner Y. Donc on avait déjà un accompagnement pour que Y ne se retrouve pas toute seule à faire ce truc. Et en fait le Crebis on a dit on a déjà un accompagnement en fait mais ok on y va, on le fait, on verra ce que ça donne et c'est pour ça aussi qu'on n'était pas forcément certain de nos attentes à nous-mêmes."

#### Extrait 2

"ce qui nous est arrivé mais on en parlera peut-être plus tard plus en détail, c'est qu'il y a eu effectivement un conflit méthodologique, je crois que c'est ça qui s'est passé."

Ce type de conflit méthodologique a participé à l'arrêt de l'accompagnement. En effet, selon l'entretien, ce conflit aurait pris le pas sur l'accompagnement, au point de "perdre" l'accompagnée :

"Elle participait aux réunions mais pendant les réunions elle se taisait parce qu'elle voyait très fort la tension, même si Yolande et Marjorie n'étaient pas forcément ensemble, des fois c'était un coup avec [l'anthropologue] puis après avec [l'accompagnatrice SAM], c'était en quinconce. Mais elle ressentait très fort le fait que les deux accompagnements n'allaient pas dans le même sens et elle, elle se trouvait au milieu et elle n'arrivait pas à reprendre le dessus et à faire son truc avec ça."

#### b. Le cumul d'accompagnements et le risque de conflit de missions. L'exemple du CLSS Molenbeek

Contrairement à Chass'Info, le CLSS de Molenbeek était accompagné sur le même projet (le CLSS), mais pas sur le même volet du projet. De plus, il n'avait pas pour volonté de départ de suivre deux accompagnements en même temps. D'abord accompagné par SACOPAR dans le cadre du CLSS, cet accompagnement devait se terminer en décembre 2021, avant que l'accompagnement SAM ne débute. Cependant, il a été prolongé.

Selon les enquêtées, il est possible de suivre deux accompagnements à la fois, à condition que des frontières, des missions soient établies dès le début. Dans notre exemple, les missions ont été définies en présence des différents partis, lors d'une réunion.

"X: [...]on était accompagnées aussi par SACOPAR en même temps donc il y avait des choix à faire par rapport aux choses qu'on pouvait demander au Crebis. Donc c'était aussi des questions...ne pas faire doublon.

XX: C'est vrai ça, il y avait un risque de conflit de missions. Risque de superposer des missions, de faire des doublons SACOPAR/accompagnement Crebis parce qu'effectivement, tout ce qui est gouvernance normalement devait être géré par SACOPAR."

Le risque de cette forme de double-accompagnement est le suivant : bien que les missions et frontières aient été définies en amont, l'intrication et le recoupement des thématiques abordées lors des deux accompagnements rendaient ces dernières non immuables. Aussi, il arrivait parfois aux accompagnées de "se perdre dans les missions de chacun" et de se demander "dans quel accompagnement dois-je traiter cette question ?" :

"Mais vraiment, moi je trouve que c'est compliqué, je trouve que c'est compliqué d'avoir deux organismes, deux accompagnements en même temps. Après voilà, ça a ses avantages, chaque accompagnement à ses spécificités mais les ponts...Ouais, c'est difficile de limiter dans la réflexion, de se dire "non, ça je le mets dans cette case avec le Crebis, je sais que c'est uniquement sur la participation citoyenne et je sais que cette partie-là je ne vais pas la traiter avec l'accompagnement méthodologique CLSS même si à un moment donné je vais devoir faire des ponts moi-même", à un moment donné il y a des ponts qui se feront mais c'est compliqué d'avoir deux lignes droites qui ne se croisent pas à un moment donné."

De plus, le SAM est apparu comme plus adapté aux attentes et demandes du service. Dès lors, il y avait un risque que le Crebis ne vienne pallier les missions de l'autre organisme :

"L: Oui c'est ça, il faut savoir aussi qu'au départ on avait des besoins qui n'étaient pas rencontrés par l'accompagnement méthodologique SACOPAR et donc il fallait être attentif à ce que l'accompagnement du Crebis ne soit pas un moyen détourné de répondre à ces manques (rires).

M: Même si c'était un peu ça l'idée.

L: Dans notre tête il y avait un peu ça, rien à faire !

M: Dans nos têtes c'était un peu ça."

La conclusion de cette expérience est que, pour le CLSS de Molenbeek, ce double-accompagnement a été source de difficultés parce qu'on se retrouve "confronté avec plusieurs opérateurs ou organismes qui se croisent sur ces projets CLSS de manière un peu générale mais où les frontières des missions ne sont pas toujours très claires et c'est un peu schizophrène pour nous.", mais également parce que les deux accompagnements proposaient des pratiques différentes, toutes deux hors des habitudes de pratiques des professionnelles, impliquant ainsi un double effort d'adaptation et de concentration.

### c. Le cumul d'accompagnements : obligatoire VS volontaire. L'exemple de Badje asbl

Badje asbl suit en parallèle du SAM, un accompagnement plus global et structurel obligatoire. L'accompagnement du SAM est quant à lui sur base de volontariat et de la disponibilité des professionnels.

" [...] Mais par contre sur le fait qu'il y ait un double accompagnement effectivement ça n'a rien à voir mais en fait ça joue quand même sur le fait que du coup l'accompagnement du Crebis était vu comme...Enfin l'autre accompagnement c'est vraiment un accompagnement d'équipe sur les visions, les missions de l'asbl, comment on restructure en interne et caetera, donc ça c'est vraiment obligatoire et

l'accompagnement du Crebis c'est plus...Bien voilà, c'était pas super clair dès le début, c'était pas clair de est-ce que c'était tous les services ou pas tous les services, que c'était en fonction de nos disponibilités et donc il y avait déjà notre travail, un accompagnement obligatoire pour la vie de l'asbl et donc ça, même si c'était très différent, je pense que ça faisait quand même beaucoup et même au début du projet c'était déjà un peu "ah, il faut faire encore un autre accompagnement" par certaines personnes de l'équipe."

Cet extrait montre bien que, dans un contexte de cumul d'accompagnements, la non-obligation de participation à l'accompagnement du SAM décidée par l'asbl, la non-intégration du SAM dans le temps de travail ("*c'est vraiment du temps et un projet qui vient s'ajouter en fait à du plus que du temps plein.*") fait du SAM une non priorité dans l'emploi du temps des professionnels.

Ce constat est d'autant plus évident dans l'extrait suivant où est évoquée la notion du temps :

"E: Si; Je pense que ça a défavorisé...Je pense que ça a joué du fait qu'on n'a pas le temps de...Peut-être que si on n'avait pas eu deux accompagnements en même temps ou on n'avait pas eu l'autre accompagnement, on aurait plus de temps à mettre entre les séances pour le Crebis."

Cependant, cette expérience de cumul d'accompagnement a permis d'en retirer un enseignement. Cette expérience souligne l'importance d'avoir un objectif précis dans l'accompagnement pour mobiliser les équipes, pour que les professionnels trouvent un intérêt à prendre du temps/participer à un accompagnement :

"Après pour moi on n'est pas sur les mêmes choses donc la seule chose c'est que ça a peut-être repriorisé, que c'était encore plus exigent que ça soit ressenti utile et qu'on avance je dirais, et justement d'**avoir des choses concrètes et qu'on peut aussi opérationnaliser assez rapidement pour pas avoir l'impression de mettre du temps sur des choses où on voit pas trop où on voit.** Ici c'est très concret et très spécifique, l'autre accompagnement c'est beaucoup plus global et donc c'est beaucoup plus changeant, que ce soit au niveau du rythme ou de parfois arriver à voir la pertinence ou voir où on en est, c'est vraiment très différent." (Badje asbl)

## VII. Limites des outils méthodologiques issus de la recherche

Les outils mobilisés par les professionnels de terrain nécessitent la participation des partenaires, des publics ou du public-cible. Cette participation se fait non sans difficulté. Les freins identifiés à la mobilisation ou à la participation sont les suivants :

- L'image, voire la violence symbolique que représente la structure qui met en place la méthode ;
- La représentation que se font les potentiels enquêtés de la recherche ;
- Les réalités de terrain de chacun qui ne permettent pas toujours de réunir les personnes attendues autour d'un focus group.

Une autre limite identifiée est la barrière de la langue lorsque le public rencontré est analphabète ou ne parle pas le français. Tandis que l'analphabétisme peut être surmonté par le développement d'outils d'animation préférant du visuel ou de l'oral à la lecture ou l'écriture, la barrière de la langue peut poser difficulté pour les entretiens. Cela a été le cas pour un service qui, bien qu'ayant fait appel à des interprètes, s'est retrouvé confronté à la difficulté de traduction de certains termes spécifiques au travail social francophone.

Déjà évoqués précédemment, rappelons que les imprévus tels que le report des rendez-vous ou l'absence des personnes aux rendez-vous présentent également une limite. Cela questionne aussi la difficulté de mobiliser un échantillon représentatif et donc la difficulté de respecter une certaine scientificité.

Une dernière limite identifiée est celle liée au statut de praticien-chercheur. Dans les projets accompagnés, nous pouvons relever deux phases essentielles : une première phase réflexive où l'enquêté est amené à réfléchir sur ses pratiques et/ou sur son projet avec un rôle de praticien réflexif, une deuxième phase où l'enquêté est amené à collecter des données grâce à des outils méthodologiques avec un rôle de praticien-chercheur. Le passage du statut de praticien réflexif à celui de praticien-chercheur semble, dans la plupart des cas, être un moment clef pouvant mener à certaines difficultés.

Notons tout d'abord que, lors de la phase réflexive, des tensions peuvent survenir au sein de l'équipe accompagnée. En effet, le fait de penser à la fois sur ses pratiques et à ses pratiques peut engendrer des tensions socio-cognitives, tel que cela a été le cas pour un service. L'accompagnateur doit alors être attentif à recadrer le débat et à ce que les séances du SAM ne se transforment pas en supervision d'équipe et ne soient pas un espace de règlement de conflits. La phase réflexive est parfois vécue comme "longue", engendrant une forme de démobilitation des professionnels qui attendent de la concrétisation, de l'action, les méthodes de recherche ne "nécessitant pas une réponse immédiate [face à une demande]".

C'est toutefois lors de la prise en main des outils que les premières appréhensions apparaissent. Celles-ci sont notamment liées aux inquiétudes de ne pas avoir les compétences nécessaires et/ou de ne pas atteindre les objectifs. C'est alors que, bien souvent, la faisabilité de la demande ainsi que l'échéancier sont remis en question, pouvant ainsi provoquer un découragement. Il est, dans la phase de glissement du statut de praticien-réflexif au statut de praticien-chercheur, attendu de l'accompagnateur d'être rassurant et de soutenir les professionnels. Ce statut de praticien-chercheur a d'ailleurs parfois été difficile à défendre auprès des collègues ou partenaires.

*Questionnement : À quel point l'outil mobilisé par les participants doit-il être scientifiques ?*

Nous avons vu que l'un des intérêts à la mobilisation du SAM est la crédibilité qu'il apporte, notamment par ses outils scientifiques. Or, cette scientificité est peut poser difficulté, comme l'évoque Fares asbl :

(1) par la longueur de la construction de l'outil et le sentiment de stagnation qu'il engendre ;

(2) Par les difficultés à réunir l'échantillon et le fait que cela postpose la co-analyse et donc l'atteinte des objectifs fixés.

Cependant seul Chass'Info qui, rappelons-le, a arrêté l'accompagnement, a remis en question l'intérêt de la scientificité de l'accompagnement :

Extrait 1

"On s'est dit ah oui ok donc en fait là on est dans un truc hyper carré au niveau de la méthodo, bien plus carrée que notre besoin, parce que nous c'est pas un travail scientifique au sens propre du terme qu'on devait faire."

Extrait 2

"Je sais que quand on parle focus group, j'ai fait de la socio un peu avant et je sais que quand on parle focus group on nous a toujours dit que c'est un truc avec une méthodo du feu de dieu et tout le bazar et nous là ce qu'on veut c'est discuter quoi. Nous ce qu'on veut c'est discuter et ça va prendre la forme que on va réussir à faire en sorte que ça prenne pour aller toucher les jeunes qu'on a envie de toucher, qui sont parfois les jeunes qui sont pas toujours les plus faciles à toucher. En fait on va clairement chier la méthodo pour faire les discussions et on va considérer que c'est valable."

L'évaluation auprès des accompagnateurs a montré que le SAM, par la mobilisation d'outils issus de la recherche, implique un processus scientifique. Cela ne signifie pas pour autant que les résultats obtenus soient toujours scientifiquement valides ; par exemple, si l'échantillon n'est pas respecté, cela n'est, pour l'accompagnateur, pas un problème en tant que tel. Aussi le degré de scientificité peut être établi en fonction des objectifs de la demande et des destinataires du livrable final. Cela soulève un questionnement propre à la recherche collaborative concernant les critères de validité scientifique qui ne peuvent être les mêmes qu'en recherche dite classique.

## **VIII. Points d'attention**

A. Théorique VS pratique : le manque de concret comme facteur de démobilisation

Comme dit précédemment, nous pouvons grossièrement départager l'accompagnement en deux phases : une phase réflexive et une phase pratique. Nous avons également dressé les limites de la phase réflexive et la démobilisation qu'elle peut engendrer.

Un cas non généralisable à l'ensemble de l'évaluation mais qui nécessite notre attention est celui évoqué par le Service Prévention de Saint-Gilles. Une notion a particulièrement été évoquée dans les entretiens, celle de "concret". Pour certains professionnels du service rencontrés, notamment pour ceux n'étant pas à l'origine de la demande, l'accompagnement peut sembler long par manque d'éléments concrets.

A été relevé le fait que la méthodologie et la phase réflexive ont pu prendre le pas sur le "concret"...

"C'est peut-être une question que tu vas amener après mais je peux déjà dire que ça m'aurait je pense intéressé qu'on arrive à aller un peu plus loin dans la production des moments d'animation, des moments d'entretiens collectifs etc. qu'on voulait mettre en œuvre. Mais dans la mesure où on était toujours dans cette question méthodologique qui nous a empêchée de toucher le sol à un moment en fait, je crois que Marjorie ou d'autres du SAM ont pu aller plus dans les détails et peut-être prendre plus le temps de répondre à des questions concrètes de gens qui ont vécu une expérience et qui ont pu faire un retour, avoir un échange un peu plus terrain, concret, pratique que nous on n'a pas eu l'occasion d'arriver à ça, pour les raisons qu'on vient d'avoir pendant la discussion."

...Au risque de "perdre des gens" :

"Moi je le comprends [le but des séances]. Moi je le comprends mais je pense que pour la prochaine séance ce serait bien peut-être de faire un peu le point en disant voilà ce qu'on a déjà fait, voilà ce qu'il reste à faire avant le concret s'il y a d'autres choses et puis donner une sorte d'assurance que l'idée c'est vraiment d'aller dans le concret parce que je pense que ça...on risque de perdre un peu les gens. Mais donc de faire un peu un débriefing, de dire voilà ce qu'on a fait à quoi ça va servir et où on va, je pense que c'est important."

Mais qu'entend-t-on par "concret" ? Une enquêtée du Service prévention Saint-Gilles définit le "concret" par des actions, des activités à mettre en place sur le terrain pouvant répondre à la problématique de l'accompagnement (le non-recours). Voici un exemple d'une activité concrète pouvant être fondée sur les outils utilisés durant le SAM :

"-au début, aux réunions du Crebis, on s'est rendu-compte qu'effectivement les gardiens de la paix nous renvoyaient pas forcément tous les dossiers qui auraient mérité d'atterrir au service juridique aussi donc ils ne savaient pas exactement ce qu'on faisait.

-Donc on s'est dit ce serait chouette de travailler les trois services dans le concret comme ça alors on a fait une réunion entre nos trois services qui avait l'air chouette [...] où on reprenait un peu de la balade exploratoire qu'on avait faite avec le Crebis pour un peu aller refaire une balade avec nos petits groupes. [...]. C'est les

gardiens qui avaient proposé ça et puis de revenir où on travaille pour montrer les locaux et expliquer sur place comment on travaillait et de venir s'interroger un peu les uns les autres.

-On s'est dit on va mettre en place un premier groupe pilote pour tester une matinée, les gardiens de la paix devaient trouver des volontaires et là...ça c'était en juin je crois, et donc on faisait tiens ça traîne un peu, je peux envoyer des lettres, enfin un petit mail aux gardiens de la paix, et là j'ai vu le coordinateur hier qui m'a dit "oui mais je ne trouve pas de volontaires à part ceux qui sont déjà au Crebis".

Le concret peut être interprété comme une action, une pratique faisant référence aux pratiques de terrain "il faut répondre dans l'urgence" ("je pense qu'on a perdu beaucoup de temps pour cette définition et il manque du concret parce que nous on a besoin de répondre dans le moment même.").

Ce manque de concret n'ayant été évoqué que par un service et par des personnes n'étant pas à l'origine de la demande, notre point d'attention est alors décalé vers un nouveau point déjà évoqué auparavant : l'importance que la demande fasse sens pour les participants. En effet, si nous reprenons la demande du Service Prévention de Saint-Gilles, il n'apparaît pas la demande de mettre en place un projet avec le SAM (mais le SAM, par tout son processus de réflexion autour du non-recours, peut permettre de développer des projets par la suite). Aussi, nous pouvons supposer que les objectifs de l'accompagnement n'aient pas été bien intégrés ou expliqués à l'ensemble de l'équipe.

## B. Nombre d'accompagnateurs et lien de confiance

En 2022, les services ont été accompagnés par un chercheur-accompagnateur fixe. Certains ont pu bénéficier d'un accompagnateur supplémentaire plus ponctuel. Enfin, il est arrivé qu'un accompagnateur remplaçant intervienne de manière exceptionnelle. Le fait de n'avoir qu'un seul accompagnateur n'a pas posé problème aux services. Cependant, des éléments bénéfiques à un binôme ont été relevés.

### ***Intérêt d'avoir un binôme d'accompagnateurs***

- Avoir un binôme d'accompagnateur permettrait de changer la dynamique et d'en quelque sorte mieux percevoir ce qu'est le SAM/les capacités du SAM en permettant de dissocier le SAM de l'accompagnateur :

"Peut-être que de temps en temps avoir une autre personne qui vienne changer un peu la dynamique, nous aider à nous rendre compte de qu'est-ce que c'est que la manière de fonctionner du SAM ou nous aider à nous rendre compte dans quoi on est pris là, pourquoi pas, oui, oui, sûrement. Le fonctionnement en binôme en fait. (...) Effectivement là je le vois encore, nous on met des binômes dans les accompagnements qui ont du mal à démarrer pour donner une possibilité de fluidifier le truc, de faire en sorte que ça se passe autrement."

- Il aurait peut-être pu être intéressant d'avoir un deuxième accompagnateur, à condition que celui-ci soit plus "novice" en recherche. Cela aurait, selon une enquêtée, permis de "mélanger des visions". Face au gap entre les méthodes de recherche et les pratiques des professionnels, un chercheur plus "novice" aurait permis une sorte d'entre-deux, aurait pu apporter une vision entre la recherche et les pratiques de terrain :
 

"Si, moi je trouve que ça aurait pu être pas mal de votre côté, quelqu'un qui commence ou qui a moins d'expérience que Marjorie. Deux parcours différents, pas forcément...Oui. Parce que ça fait beaucoup aussi, parce que, quand même, quand quelqu'un a de l'expérience on...si, on voit que Marjorie elle l'a cette expérience, mais je pense que ça peut être utile d'avoir quelqu'un qui n'a pas encore d'expérience pour justement avoir une vision...Et mélanger des visions."
- > Un deuxième accompagnateur, voire un accompagnateur externe pourrait apporter des connaissances supplémentaires mais au risque de "perdre le fil" :
 

"On entendait parfois un chercheur est plus expérimenté sur cette thématique-là donc ce serait intéressant qu'il rejoigne mais peut-être qu'on peut perdre un peu dans le fil..."
- Le binôme d'accompagnateurs serait à favoriser pour les accompagnements de groupes de grande taille, du moins lors des premières séances. Selon le Service prévention de Saint-Gilles, la présence d'un binômes permettrait de mieux cadrer le groupe :
 

"Bien deux c'était bien. Moi je trouvais que deux c'était bien. Je pense que ça doit aussi être plus confortable pour Marjorie d'être en binôme quoi. Enfin j'imagine, parce qu'on est quand même un grand groupe et, bon là maintenant elle nous connaît bien et tout ça, mais peut-être que quand même au début, un grand groupe comme ça je me dis que c'est pas...enfin ça peut vite, les gens peuvent vite parler, blaguer et tout ça et donc pour recadrer tout le monde c'est pas toujours évident quand on est seul."

### ***Faire appel à un accompagnateur remplaçant***

Il a pu arriver que l'accompagnatrice fixe soit remplacée, bien que cela ait été rare et pour des raisons exceptionnelles (et surtout, au dernier moment). Cependant, les services mettent un point d'honneur à signifier que ces remplacements sont à éviter si possible. L'expérience citée ci-dessous confirme le fait que, si un accompagnateur vient ponctuellement, il est primordial qu'il connaisse non seulement l'avancée de l'accompagnement, mais également le groupe, ses fonctionnements et dysfonctionnements.

"Alors moi j'aimais pas trop les séances où justement d'autres personnes venaient. Je trouve que c'était un peu des séances qui servaient un peu à rien. Où on faisait vraiment du sur place. Et c'est pas contre les personnes qui sont venues parce que forcément elles arrivaient un peu comme ça boum, elles ne connaissaient pas le groupe, la dynamique et tout ça. Mais donc voilà, c'était un peu peut-être des séances qui nous ont...peut-être que ça a contribué, enfin ceux qui ont tendance à

dire que c'est trop peut-être du blabla pour le moment et qu'on n'est pas assez dans le concret, sans doute que ces moments-là ont contribué à ça."

Dans l'exemple suivant, la méconnaissance de la dynamique du groupe, des tensions et des sujets à éviter a pu ranimer des tensions :

"ce qui a posé problème c'est qu'à la dernière séance où ce n'était pas Marjorie ni Jacques mais c'était Marion, qui connaît moins le service et tout, elle a présenté le résultat de tous ces exercices qu'on avait fait, entre autres l'exercice des post-it où vous aviez un peu cartographié" or les résultats avaient auparavant déjà suscité des tensions car jugés non représentatifs de la réalité.

Dans le cas du Projet Artha, il avait été évoqué un remplacement de l'accompagnatrice. Bien que l'enquêtée ne s'y oppose pas totalement, elle évoque un soulagement quant au fait que ce ne soit pas arrivé :

"Marjorie m'avait dit qu'en fonction de leurs subventions par exemple, elle savait pas si c'était elle qui allait pouvoir continuer à faire le suivi parce que si une autre personne était engagée, peut-être que c'était l'autre personne...Donc je t'avoue que jusqu'à maintenant je suis très contente d'être restée avec Marjorie parce que c'est un peu compliqué à expliquer, en fait vu que le MI c'est un métier très flou, je dirais que toute la compréhension qui s'est construite au fur et à mesure de l'accompagnement, ce serait compliqué de redémarrer avec quelqu'un d'autre. Donc pour l'instant je suis très contente de rester avec Marjorie pour ça, déjà parce que ça me convient hein, je ne suis pas contre travailler avec une autre personne mais c'est plus expliquer de zéro, je serais un petit peu perdue et j'aurais peur de pas expliquer bien tout ce qu'il s'est passé et ce qu'est vraiment le réseau."

Outre la ré-explication que cela engendrerait, l'enquêtée met en avant la "peur" de ne pas bien traduire ce qui a été fait durant les séances.

### ***Et pourquoi pas faire appel à un binôme d'accompagnateurs fixes ?***

Pour certains, il serait même pertinent d'avoir deux accompagnateurs fixes.

#### Extrait 1

*"-Toi tu préférerais [un seul accompagnateur]?"*

X: Oui bon je suis pas super catégorique là-dessus mais c'est la question de suite quoi. Parce que je trouve que la personne quand même, voilà, elle n'y peut rien, elle arrive, oui bon je ne vous connais pas, je ne sais pas mais je suis là. Oui, ok, peut-être une troisième personne mais pas toute seule. Parfois c'était une question je pense de timing où ils étaient pas disponibles mais, moi personnellement, la suite, la structure, c'est mieux qu'ils soient à deux.

XX: Ca je trouve ça aussi important que ce soit toujours les mêmes, qu'il y ait un suivi. Que ce soit pour eux, que ce soit pour nous en fait ! Eux savent toujours de quoi on parle même si...parce que c'est vrai, quand on lit les rapports bien c'est pas la même chose que d'avoir été présent et de savoir exactement ce qu'il s'est passé parce que dans un rapport il est marqué ce qui a été dit mais il n'y a pas tout ce qui n'est pas verbal en fait. Donc ça je trouve ça super important pour tout le monde. Maintenant le fait, en tout cas pour moi, qu'ils soient deux, ça je trouve ça génial

parce que c'est deux personnalités tout à fait différentes qui en fait gèrent les choses différemment et ça en fait je trouvais ça chouette. Que ce soit toujours les mêmes mais deux, ça je trouve ça vraiment intéressant.

X: Au moins une fixe, je pense, c'est quand même...

#### Extrait 2

XX: Pour moi les deux pouvaient être fixes. Qu'au moins il y en ait un de fixe et à la limite de changer le deuxième et ça peut être enrichissant aussi. Et alors des gens différents. Mais d'autant plus que, à chaque réunion, il n'y avait pas chaque fois les mêmes travailleurs non plus. Et donc je pense que d'avoir au moins une personne qui est là de A à Z, je crois que ça a quand même du sens. C'est important de raccrocher des autres séances aussi où d'autres étaient pas là mais des choses ont peut-être été dites, de pouvoir éclaircir, de pouvoir revenir dessus et tout ça. Donc ça je pense qu'effectivement c'est important en fait."

Si les équipes ne sont pas contre le fait d'avoir deux accompagnateurs ou de faire appel de temps à autres à un accompagnateur ponctuel, il est nécessaire d'avoir un accompagnateur fixe et/ou que l'accompagnateur ponctuel soit bien au courant de l'avancée de l'accompagnement. Le problème que pose un accompagnateur ponctuel ou d'un remplaçant sans présence d'un accompagnateur fixe est qu'il y a une méconnaissance (réciproque) du groupe accompagné, des tensions déjà existantes, des questions déjà abordées etc. Cela peut mener à un sentiment de perte de temps, d'inefficacité (on ressent alors la pression engendrée par l'échéancier, par le fait que l'accompagnement ne dure qu'un an). Pour finir, la construction du lien de confiance entre l'accompagnateur et les professionnels apparaît comme primordial pour le bon déroulement de l'accompagnement. De ce lien de confiance découle également une confiance en la méthode utilisée. Un accompagnateur fixe permet aussi un suivi de qualité du projet. Or, ce lien de confiance est construit au fil du temps, temps dont ne disposent pas les accompagnateurs ponctuels et remplaçants.

#### *Note*

Le chercheur fixe remplit 3 conditions primordiales à la recherche collaborative et au bon déroulement de l'accompagnement : confiance à titre personnel, confiance dans la discipline, confiance en la science.

### C. Quelle place pour la hiérarchie ?

Le SAM se veut ouvert à tous professionnels de terrain. Mais qu'est-ce que signifie "le terrain" ? Les groupes accompagnés étaient diversifiés : certains ne comprenaient pas de hiérarchie, certains des coordinateurs, un autre une directrice. Aussi, la question qui se pose est plus spécifiquement "par

professionnels de terrain, entend-on également la hiérarchie ?". Et qu'est-ce que la hiérarchie ? Les coordinateurs et chargés de projets la représentent-ils ? Les entretiens montrent que cela dépend de la fonction de la personne rencontrée ; pour les coordinateurs, la hiérarchie comprend la direction alors que pour les professionnels de première ligne, les coordinateurs peuvent être compris dans la hiérarchie, au même titre que la direction.

La phase exploratoire du SAM a relevé un point d'attention quant à ce sujet ; faire en sorte que la hiérarchie soit présente sans pour autant qu'elle impose la demande, c'est-à-dire que cette dernière soit une décision commune.

**Quelle est la place de la hiérarchie dans l'accompagnement ?** Sans pour autant l'exclure, la présence de la hiérarchie durant les séances est discutée :

(1) Intérêt de la présence de la hiérarchie :

- La présence peut être "invisible" : il faut que la hiérarchie soit présente à travers la présence d'un soutien est nécessaire pour permettre aux professionnels de dégager du temps mais aussi pour légitimer la démarche.
- Cette dernière peut avoir une utilité dans l'accompagnement, comme celle d'apporter un autre regard ou encore, grâce à ses compétences, de "débloquer" des situations.

"X : Peut-être pas à toutes les séances mais à un moment, tous les X temps, se dire allez je viens, je participe, où est-ce qu'on en est, comment ça avance, tiens je pourrais débloquer ça ou ça ou je pourrais diffuser l'information en interne. Nous on ne met pas son nom donc...peut-être que ça aurait mis plus de poids, je ne sais pas.

XX: Des fois aussi on réfléchit ensemble à certains points que des fois on ne voit pas...

X: Oui, un regard externe parfois."

- La présence de la hiérarchie est également perçue comme une opportunité d'échanger et de "faire remonter" la parole des travailleurs. Attention cependant à ce que cela ne devienne pas de l'intervision d'équipe, comme ce à quoi tend l'extrait suivant :

"Moi je trouve ça super important qu'elles soient là et il y a quand même des choses qui sortent et je trouve que c'est important que la hiérarchie entende ce que les travailleurs disent quand Marjorie questionne, par exemple. Parce qu'il y en a des choses qui sortent."

(2) Intérêts que la hiérarchie soit absente :

- Sa présence peut brider la parole des travailleurs.
- Elle pourrait engendrer un risque de désappropriation du projet, ce qui ne dérange pas tout le monde "*pourvu que ça reste la même idée.*".

Le SAM n'a pas pour volonté d'exclure la hiérarchie de l'accompagnement. Au contraire, sa présence peut parfois être bénéfique. Cependant, sa présence doit être justifiée et de préférence ponctuelle, comme le montre l'extrait suivant :

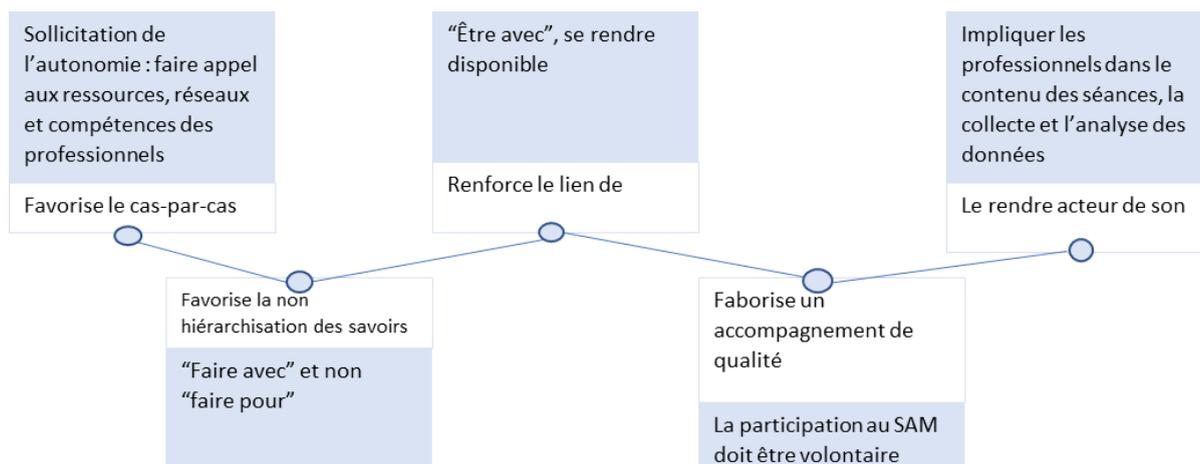
“c'est vrai que parfois la simple présence d'une des deux, elles ne se rendent peut-être pas compte mais je crois qu'elles s'en rendent compte, de ce que ça peut signifier pour certains travailleurs. Je veux dire ils ne vont pas oser même si elles se croient ouvertes. [...] il faudrait peut-être voir si, à certaines séances, on ne pourrait pas se passer de la hiérarchie sur certains sujets. Et donc on s'était dit qu'on ferait un peu à la carte, en fonction des sujets, mais on en a reparlé d'ailleurs avec [l'accompagnatrice] lundi et c'est vrai que le problème c'est que si on exclut totalement la hiérarchie, on avance mais si on arrive à quelque chose et qu'on doit leur demander de travailler sur un sujet sur lequel ils n'ont pas participé, c'est beaucoup plus difficile donc en fait il faut les inclure quand même.”

Aussi, la présence de la hiérarchie est un élément à discuter en amont de l'accompagnement avec pour questionnements “quel en est l'intérêt ?” et “quels sont les risques encourus/quel impact sur le déroulement de l'accompagnement?”.

## IX. Quelques recommandations

### A. Éléments favorisant le bon déroulement d'un accompagnement

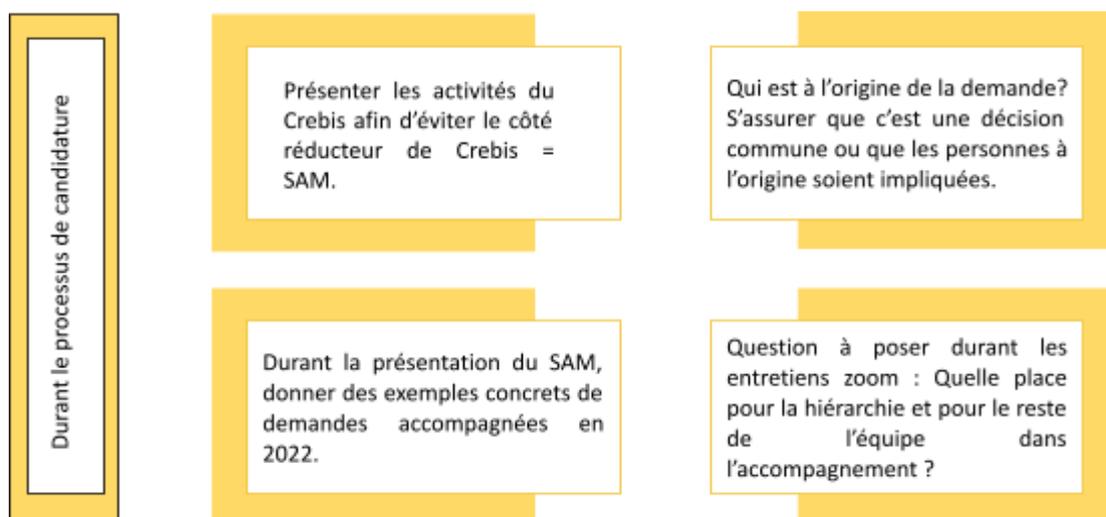
Les éléments suivants sont ceux que les accompagnateurs doivent garder en tête tout au long de l'accompagnement.



### B. Recommandations aux accompagnateurs

#### *Pendant le processus de candidature*

Durant la séances de présentations du SAM, deux éléments sont conseillés aux accompagnateurs



1ères séances

Si besoin, présenter l'accompagnement, la demande et les accompagnateurs au reste de l'équipe.

Rassurer sur l'aspect abstrait des premières séances.

6

Durant l'accompagnement

Avoir au moins un accompagnateur fixe.

S'assurer que l'investissement dans le SAM se fasse sur une base volontaire.

Pour les outils : prévenir qu'il faut penser en amont à la communication/ au "recrutement"

Faire une rencontre inter-projets à mi-parcours.

Pour favoriser l'implication de l'équipe, peut-être faire appel à une répartition des tâches.

7

<sup>6</sup> "Peut-être [qu'il faut] que le Crebis rassure dès le début sur le fait que les premières séances vont être floues, que notre projet va être flou parce qu'il va se construire sur le temps, que les changements c'est normal." / "juste dire que c'est OK de ne pas savoir ce qu'on va faire." // cela avait été fait pour certains services ("ça chez nous ça avait clairement été dit [...] l'accompagnatrice avait clairement insisté là-dessus, que c'était normal si on avait l'impression qu'on patageait." (extraits du focus group)

<sup>7</sup> C'est ce qui a été fait avec Fares asbl : "qui veut faire quoi ? Qui veut juste s'informer ? Qui veut participer à quoi ?" Finalement tout le monde s'est impliqué parce qu'on leur a laissé beaucoup de liberté de s'impliquer ou pas et du choix du degré d'implication" (extrait du focus group)

## Conclusion

L'évaluation de la phase pilote du service d'accompagnement méthodologique du Crebis met en exergue plusieurs éléments. Le SAM, par son approche collaborative, s'inscrit dans un contexte d'innovation sociale en offrant aux professionnels de terrain un espace de mise en dialogue et de croisement des savoirs permettant la (re)définition des pratiques professionnelles. De plus, le SAM répond à une demande prouvant l'évolution de ces pratiques et le besoin grandissant de faire appel à d'autres méthodes de travail et de réflexion auquel le rapprochement des deux secteurs peut répondre. Le SAM relève également l'ambiguïté présente dans les pratiques qui nécessitent une efficacité permise entre autres par la prise de recul sur les pratiques pour mieux répondre aux besoins du secteur et des publics ancrés dans l'urgence. Les professionnels sont donc amenés à s'extraire de l'urgence pour mieux penser l'urgence.

Le SAM est également un lieu pour réfléchir la recherche collaborative. En effet, en relevant des questionnements propres à la recherche collaborative tels que les critères de validité scientifique ou encore la composition du groupe de recherche (avec notamment la place de la hiérarchie dans l'accompagnement), le SAM peut apparaître comme un "laboratoire" permettant aux chercheurs, avec les professionnels, de tester plusieurs méthodes participatives toujours dans l'optique d'éviter l'extractivisme et de rester au service du terrain.

L'évaluation tend à prouver l'intérêt de l'existence du SAM. Nous pouvons cependant souligner que plusieurs questionnements restent encore sans réponses. C'est le cas concernant la durée de l'accompagnement ou encore la place de la hiérarchie. Cependant, ces questionnements n'exigent pas forcément de réponse toute faite. En effet, l'accompagnement étant fait au cas par cas, certaines variables seront l'objet de discussion et de compromis entre les diverses parties prenantes. Pour que les services restent acteurs de leur demande, il est essentiel que les contours de l'accompagnement ne soient pas immuables et laissent place à une certaine liberté de choix, respectant ainsi le concept de co-construction.

Sont en filigrane de l'évaluation les contours de la posture et du rôle du chercheur-accompagnateur. Perçu comme un guide par les services, ce dernier tient une place essentielle dans l'accompagnement. Il est, tout comme les professionnels de terrain, invité par le SAM à relever des défis et à repenser ses pratiques.

