

# Planification stratégique d'une Unité d'accueil et de support aux familles d'enfants atteints d'handicap : analyse d'une démarche participative porteuse de solidarités

**Houwayda Matta, Madeleine Hijazi**, ACCOMPAGNATEUR À L'ÉCRITURE **Stéphane Rullac**

DANS **ÉCRIRE LE SOCIAL** 2019/1 N° 1 , PAGES 20 À 39  
ÉDITIONS **AIFRIS**

DOI 10.3917/esra.181.0020

Date de mise en ligne : 11/05/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-ecrire-le-social-la-revue-de-l-aifris-2019-1-page-20?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour AIFRIS.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Planification stratégique d'une Unité d'accueil et de support aux familles d'enfants atteints d'handicap : analyse d'une démarche participative porteuse de solidarités

*Houwayda MATTA, Madeleine HIJAZI*

Accompagnateur à l'écriture **Stéphane RULLAC**

**Résumé** Adhérant à la nécessité de consolider son partenariat avec les familles, une institution sociale libanaise s'est proposée d'instaurer une nouvelle Unité d'accueil et de support aux familles des enfants atteints d'handicap pris en charge par deux de ses secteurs spécialisés. Tenant à fonder l'élaboration du plan stratégique de l'éventuelle structure sur l'implication profonde des familles, cette institution sollicite l'École libanaise de formation sociale (ELFS) de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth comme établissement de formation et de recherche pour lui fournir le support scientifique nécessaire à l'exécution de cette démarche.

Une étude des besoins suivie par une analyse stratégique donnant lieu au plan escompté a été effectuée sous la direction scientifique d'une enseignante-chercheuse de l'ELFS. Le présent article restitue les stratégies méthodologiques privilégiées, s'insérant principalement dans une approche participative, et analyse l'expérience menée en dégagant différents types de solidarité relevant de trois ordres : lien famille-institution, lien intra-institutionnel et lien université-institution sociale.

**Mots-clés** Relation famille-institution, planification stratégique, approche participative, solidarités, handicap, conflit de loyauté, Liban

**Abstract** Responding to the need to strengthen its partnership with families, a Lebanese social institution has proposed to establish a new Unit for hosting and supporting families of disabled children managed by two of its specialized sectors. Eager to develop the strategic plan for the possible structure on the deep involvement of families, the institution is urging the "École Libanaise de Formation Sociale" (ELFS, Lebanese School for Social Training) at Saint Joseph University in Beirut as a training and research establishment to provide scientific support for the implementation of this process.

A needs assessment, followed by a strategic analysis leading to the expected plan, was carried out under the scientific direction of an ELFS teacher-researcher.

This article presents the main methodological strategies that are mainly based on a participatory approach, and analyzes the experience leading to the identification of different types of solidarity based on three levels of relationships : family-institution, intra-institutional and university-social institution.

**Keywords** Family-institution relationship, strategic planning, participatory approach, solidarity, handicap, conflict of loyalty, Liban

## Introduction

Dans différentes problématiques sociales et socioéducatives, la relation famille-institution constitue une préoccupation majeure. Le partenariat entre ces deux acteurs s'avère être une panacée pour un meilleur service à la personne profitant des services institutionnels, qu'il s'agisse d'enfants en bas âge, de jeunes ou d'adultes faisant face à des problématiques particulières. Cependant, les équations de ces deux systèmes s'avèrent être différentes, chacun détenant une logique, une histoire et des modes de fonctionnement qui lui sont propres (Grange-Ségéral, 2012 ; Segers-Laurent, 2013). Ainsi, la réalité du partenariat telle que vécue concrètement par ces deux groupes semble refléter des expériences difficiles de rencontre et un lien famille-institution souffrant, menacé par une forme de rivalité et par une dynamique conflictuelle (André-Fustier, 2001 ; Segers-Laurent, 2013).

En effet, un « *ensemble de contraintes, d'adaptations nécessaires, d'écueils inévitables constitue le soubassement potentiellement conflictuel de la complexité inhérente au fait de travailler à plusieurs* » (Grange-Ségéral, 2012, p.1). Ces difficultés et contraintes se manifestent le plus souvent par des malentendus, un manque d'implication des familles dans le projet institutionnel ainsi qu'un manque de compréhension institutionnelle pour la réalité complexe et le vécu douloureux des familles (Segers-Laurent, 2013). Le jeune, ainsi coincé entre ces deux références, se sent obligé de choisir entre elles et vit alors un conflit intérieur de loyauté. La complexité et la difficulté de ce travail partenarial est en fait due à la dynamique d'acteurs souffrant, chacun de son côté, d'un certain manque de reconnaissance et d'une certaine fragilisation de ses compétences.

De son côté, l'institution risque d'aborder la famille avec des préconstruits négatifs, un dénigrement des capacités parentales et des croyances que seules les compétences des professionnels pourront interférer avec les « mauvaises influences » du contexte familial (Bardeau-Garneret, 2007, p. 60). Les familles risquent alors d'être repoussées à la périphérie du dispositif de prise en charge de l'enfant par des intervenants qui éprouvent une résistance à donner une place importante aux parents dans un système institutionnel idéalisé, perçu comme étant le seul capable de protéger l'enfant (André-Fustier, 2001)

Pour leur part, les parents peuvent avoir tendance à percevoir l'intervention et le projet institutionnels ainsi que les sollicitations des professionnels comme une fonction rivale, constituant parfois un danger pour l'enfant et une attaque à leur propre parentalité (André-Fustier, 2001). Cette angoisse peut créer des malentendus entre les parents et le personnel institutionnel qui pourrait interpréter les réactions parentales à certaines consignes ou objectifs institutionnels comme des manœuvres de disqualification à combattre ou à annuler (André-Fustier, 2001 ; Petitot et Deswaene, 2001).

Cette dynamique relationnelle complexe marquée par des liens famille-institution souffrants et conflictuels nécessite de repenser l'intervention institutionnelle de façon à mieux intégrer les familles dans toute prise en charge éducative et thérapeutique de l'enfant. André-Fustier, s'intéressant notamment au dispositif institutionnel de prise en charge d'enfants atteints d'handicap, inscrit cette nécessité sur deux plans :

*celui du projet éducatif auquel la famille doit être associée, et celui du soutien psychologique de la famille à travers lequel doit être pris en compte l'impact de la détresse parentale sur la relation affective avec l'enfant (André-Fustier 2001, p.71-72).*

En effet, cette intégration des familles ne peut se réaliser en dehors d'une reconnaissance et d'une écoute institutionnelle de la souffrance et du désarroi des parents faisant face à des difficultés dans l'exercice de leur parentalité, souvent fragilisée par les troubles et les handicaps de l'enfant (André-Fustier, 2001). La place des parents devient ainsi le cœur des préoccupations institutionnelles, politiques et professionnelles. Les parents, « *jusqu'à patients, voire clients, deviennent tour à tour, partenaires, acteurs, consommateurs, usagers* » (Petitot et Deswaene, 2001, p. 5). Au-delà d'un partenariat de surface, ils évoluent vers un rôle d'« *acteurs parentaux* » qui fait valoir un territoire qui leur est propre et où ils occupent une place qui leur est reconnue, authentifiée et légitimée (Petitot et Deswaene, 2001, p.7).

Adhérent à cette mission, une institution sociale libanaise offrant des services polyvalents aux jeunes et familles en difficulté s'est proposée dans le cadre de deux de ses secteurs, spécialisés dans la prise en charge d'enfants handicapés, d'instaurer une nouvelle Unité d'accueil et de support aux familles des enfants desservis.

Afin de favoriser de meilleures réponses aux besoins de la population ciblée, cette institution tient à fonder l'élaboration du plan stratégique de l'éventuelle structure sur l'implication profonde des familles des enfants pris en charge.

Désirant réaliser ce projet par le biais d'une démarche rigoureuse, l'institution sollicite l'École libanaise de formation sociale de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth comme établissement de formation et de recherche pour lui fournir le support scientifique nécessaire. Une étude des besoins suivie par une analyse stratégique donnant lieu au plan escompté a été effectuée sous la direction scientifique d'une enseignante-chercheuse<sup>1</sup> dans cette école de formation en travail social. L'ensemble du processus est mené par une intervenante-chercheuse<sup>2</sup> qui a été nommée à la tête de la structure et qui a associé quelques collègues du terrain pour la seconder dans les différentes étapes du processus mis en place.

Le présent article porte sur une analyse de cette expérience. Il cherche à restituer les stratégies méthodologiques privilégiées s'insérant principalement dans une approche participative en dégagant différents types de solidarité émergentes, relevant de trois ordres : lien famille-institution, lien intra-institutionnel et lien université-institution sociale.

## Contexte de la démarche et processus méthodologique

L'institution sociale concernée est un organisme libanais non gouvernemental ayant à son actif un long historique d'une diversité de services adressés à une panoplie de populations : enfants orphelins, enfants atteints d'handicap physique et mental, personnes âgées, personnes et familles en difficultés socioéconomiques, personnes sans abri, femmes veuves en précarité, etc. La finalité de cette institution est de contribuer à la protection sociale, au développement global et à l'intégration sociale des personnes et des familles les plus défavorisées.

L'éventuelle Unité d'accueil et de support aux familles que cette ONG en prévoyait la mise en place concerne principalement les familles des enfants atteints d'handicap physique et mental accueillis dans le cadre de deux secteurs spécialisés. Ces derniers offrent des services éducatifs, rééducatifs et d'insertion socioprofessionnelle aux enfants concernés ainsi que des interventions psychosociales à leurs familles. Autour de 400 familles bénéficient de ces services.

L'organisation interne des services éducatifs et rééducatifs prend la forme de classes de formation réunissant les enfants selon l'âge, le type et la sévérité du handicap.

Le plan stratégique de l'éventuelle structure fut produit à la base d'une approche participative (PNUD, 2009 ; OCDE, 1998) impliquant étroitement les familles desservies ainsi que les intervenants et les cadres en œuvre dans les deux secteurs désignés. Trois temps forts marquent le processus méthodologique mené :

---

1 Première auteure du présent article.

2 Seconde auteure du présent article.

Il est d'abord question d'une étude des besoins menée auprès des intervenants et des cadres ainsi que des parents.

En second lieu, un forum communautaire est organisé auprès de l'ensemble des intervenants et des cadres professionnels des secteurs concernés, visant deux objectifs :

- Partager les résultats issus de l'analyse des besoins avec ces acteurs institutionnels ;
- Inciter ces derniers à se baser sur les résultats transmis pour proposer différentes orientations pertinentes au plan stratégique escompté.

Une dernière étape fut consacrée à un croisement des données recueillies de l'analyse des besoins, des pistes d'actions suggérées lors du forum communautaire ainsi que d'une analyse des forces internes et externes de l'institution, donnant lieu au plan stratégique de la future structure à implanter.

Afin d'habiliter l'intervenante-chercheuse principale à s'acquitter adéquatement de la tâche, différents temps de formation à la recherche par la pratique furent prévus. Il s'agit d'une formation à la méthodologie de l'analyse des besoins, aux techniques de recherche qualitative, notamment l'entretien semi-dirigé et le focus groupe, et à l'analyse de contenu des données qualitatives. Par ailleurs, une sensibilisation aux considérations éthiques incite cette intervenante-chercheuse à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer le respect de l'anonymat des personnes interviewées et l'obtention de leur consentement éclairé pour participer à la collecte des données.

Sur un autre plan, des temps de formation par la pratique à l'analyse et à la planification stratégique accompagnent progressivement la production du plan stratégique par cette intervenante-chercheuse. Elle fut ainsi orientée et mieux habilitée dans la formulation de la vision, de la mission et des valeurs de l'éventuelle structure ainsi que dans l'élaboration des axes et des objectifs stratégiques, et ce en tenant compte des forces et des vulnérabilités internes et externes à l'institution.

## **L'analyse des besoins**

L'analyse des besoins a eu lieu auprès de deux acteurs principaux, à savoir le personnel institutionnel concerné directement par la prise en charge des enfants handicapés et les parents de ces derniers.

## L'analyse des besoins auprès du personnel institutionnel

L'analyse des besoins fut en premier lieu menée auprès des intervenants professionnels et des cadres intermédiaires chefs de services exerçant dans les deux secteurs concernés par l'instauration de l'Unité en perspective. Cette analyse vise à cerner les besoins des familles, à explorer les solutions à considérer et à mieux connaître les utilisateurs potentiels de l'éventuelle structure afin de mieux orienter les objectifs stratégiques de cette dernière (Massé, 2010). Elle se présente ainsi comme « un outil de planification » fort utile pour établir des priorités par rapport aux demandes de la population (Massé, 2010, p. 73).

Deux types de techniques qualitatives ont servi à la collecte des données : des entrevues semi-dirigées et des focus groupes (Mayer et Ouellet, 1991 ; Massé, 2010). Le nombre des répondants, regroupés selon la nature de leur action, a dicté en quelque sorte le choix de la technique utilisée. Les personnes ayant une expérience commune auprès des familles et dont le nombre permettait de constituer des groupes « *répondant à des critères homogènes* » (Mayer et Ouellet, 1991, p. 79) furent rejoints par le focus groupe. Les entrevues individuelles furent menées auprès d'intervenants dont le nombre réduit ne prêtait pas à une collecte de données en groupe.

Ainsi, neuf entrevues semi-dirigées furent menées auprès de trois cadres responsables des services psychosociaux, deux travailleuses sociales, trois auxiliaires familiales et une assistante technique. Trois focus groupes furent menés auprès de trois groupes de répondants : huit directeurs de services, cinq responsables éducatifs et neuf psychologues. En somme, 31 acteurs institutionnels furent associés à cette première étape d'analyse des besoins.

Que ce soit en individuel ou en groupe, ces répondants furent invités à recourir à leur longue expérience de travail pour s'exprimer sur plusieurs sujets, permettant de mieux comprendre la réalité et les besoins des familles. Ainsi, la collecte des données s'est articulée autour des dimensions suivantes : la perception des familles, le profil et les conditions socioéconomiques de ces dernières, les difficultés rencontrées tant par les familles qu'au niveau du lien famille-institution, les problèmes de fonctionnement familial et ceux menaçant le développement des enfants, les principaux problèmes de santé physique et mentale, les besoins jugés prioritaires et les suggestions.

Les données émanant de ces entretiens ont inspiré l'élaboration du guide d'entretien mené auprès des parents. En effet, la réflexion entamée auprès des acteurs institutionnels sur les conditions spécifiques et les besoins prioritaires des familles, permet de dégager un ensemble d'aspects s'avérant importants à explorer auprès des parents sollicités en deuxième lieu.

## L'analyse des besoins auprès des parents

Principaux bénéficiaires de la future structure et censés détenir un statut de partenaires vis-à-vis de l'institution, les parents constituent des répondants privilégiés. La collecte des données effectuée auprès de ces derniers cherche à comprendre « *quel regard la famille [a] sur l'institution, comment elle [s'approprie] ce milieu, [et] les éléments qui [composent] le décor de cette relation en construction* » (Schneegg, 2012, p. 58).

Deux critères furent suivis pour choisir l'échantillon à retenir dans le cadre de cette étude : il est question d'assurer une représentativité des parents d'enfants atteints de divers types d'handicaps et d'inclure des parents provenant de différentes classes socioéducatives et économiques.

Bien que la collecte des données fût effectuée par des techniques qualitatives, l'échantillonnage à la base d'une approche probabiliste fut privilégié pour assurer une plus grande représentativité des familles. Ainsi, deux procédés d'échantillonnage complémentaires furent appliqués : un premier échantillonnage par grappes et un deuxième échantillon de volontaires (Mayer et al., 2000).

Le recrutement des participants fut d'abord initié par des lettres adressées aux parents des élèves de certaines classes ciblées au sein des secteurs concernés, choisies suivant la méthode d'échantillonnage par grappes.

Les lettres diffusées énoncent le but et les objectifs de l'étude et clarifient pour les parents l'importance de l'apport attendu de leur part tout en les invitant à participer, en fonction de leur aisance et préférence, soit à une entrevue individuelle, soit à un focus groupe. Ces lettres explicitent également les conditions du consentement libre et éclairé en insistant sur la liberté des parents de participer à la collecte des données sans aucune obligation de la part de l'institution et dans le respect de leur anonymat et de la confidentialité de leurs propos. Les parents intéressés pour répondre aux sollicitations étaient invités à remplir un coupon-réponse dans lequel ils renseignaient leurs coordonnées personnelles et téléphoniques.

Sur ce, un échantillon de 162 parents volontaires a été constitué : 152 parmi eux ont été rencontrés dans le cadre de focus groupes réunissant en moyenne neuf à dix personnes, alors que dix répondants ont préféré s'exprimer au sein d'entretiens semi-dirigés.

Cette taille de l'échantillon n'est pas requise par une approche qualitative dans laquelle elle peut être déterminée par la saturation et la redondance des données (Pires, 1997), deux caractéristiques d'ailleurs remarquées lors de l'analyse des données, bien avant que la collecte ne soit terminée. Cependant, un certain nombre de raisons stratégiques nous ont conduits à privilégier ce procédé d'échantillonnage.

En effet, nous tenions à donner la parole au plus grand nombre de parents intéressés à participer, sans nous baser sur des critères de sélection prédéterminés qui risqueraient d'être biaisés, favorisant un certain type de familles en défaveur d'autres. Nous voulions être à l'écoute de tout parent désirant participer à cette étude parce qu'il avait un mot à dire, un mot qui mérite d'être entendu.

Par ailleurs, nous voulions que les parents prennent eux-mêmes l'initiative de participer volontairement à l'étude. Le fait qu'ils prennent la peine de remplir le coupon-réponse et de le signer en y mentionnant leur numéro de téléphone et la façon dont ils préfèrent être joints représentait pour nous l'indicateur d'une participation volontaire et éclairée à l'étude. Il s'agit là, à notre avis, d'une approche qui aborde les parents en tant que partenaires libres et capables de prendre les décisions qui leur conviennent.

Les aspects explorés auprès des parents rejoints s'articulent autour des éléments suivants: les exigences et difficultés du rôle parental, la relation parents-enfant handicapé, les difficultés socioéconomiques et professionnelles, la qualité de la socialisation familiale et ses facteurs sous-jacents, le lien famille-institution et les suggestions relevant de deux ordres: le renforcement du lien famille-institution et les services jugés prioritaires que les parents souhaitent recevoir de l'éventuelle structure.

## Méthode d'analyse des données et rapport final

Certains participants n'ont pas accepté l'enregistrement sonore. Ainsi, des notes manuelles étaient consignées par une intervenante du terrain faisant fonction d'assistante pour l'intervenante-chercheuse principale conduisant les entretiens ou les focus groupes. Ce fait a donné lieu à deux types de corpus: des notes écrites et des données enregistrées qui ont été retranscrites intégralement pour les fins de l'analyse.

Ces deux corpus de données furent soumis à une analyse de contenu, méthode privilégiée pour l'analyse des données qualitatives (Miles et Huberman, 2003). Le matériel recueilli fut codé et découpé, permettant de dégager des catégories construites à la base d'une unité de sens des propos émis. Ces catégories émergent d'une approche mixte, quelques-unes étant liées aux guides d'entretien ou de focus groupes alors que d'autres se dégagent des propos des répondants. Une analyse descriptive des catégories émergentes permet d'organiser le matériel en plusieurs thèmes, développés dans un rapport « narratif » final présenté aux responsables concernés dans l'institution (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

Globalement, ce rapport final restitue de façon fidèle et détaillée, appuyée par des verbatims, le vécu familial et les difficultés de fonctionnement, l'exercice du rôle parental et les défis de ce rôle, le profil et les conditions socioéconomiques des familles, les besoins et spécificités de l'enfant handicapé, les défis parentaux à ce niveau, le lien famille-institution ainsi que les attentes et les besoins prioritaires des parents.

## Un forum communautaire orientant les décisions

L'analyse des besoins constituant un préalable indispensable à l'élaboration du plan stratégique de l'éventuelle structure (Massé, 2010), l'étape suivante porte sur la priorisation des besoins et le choix des axes et des objectifs stratégiques susceptibles d'y répondre le plus pertinemment possible.

Dans ce but, l'implication des différents intervenants et des cadres professionnels de l'institution s'est avérée indispensable. À cette fin, un forum communautaire a été organisé sur une journée de travail consacrée à une mobilisation collective des acteurs institutionnels concernés.

Ce rassemblement communautaire a débuté par une présentation détaillée des besoins des familles, en mettant davantage le point sur les besoins et attentes exprimés par les familles elles-mêmes et en se contentant d'exposer rapidement le point de vue des intervenants et des cadres interviewés.

Les résultats exposés, soulevant certaines limites et critiques aux services ainsi qu'aux interventions professionnelles offertes, ont interpellé foncièrement les différents membres du personnel institutionnel participant à cette audience publique. Ces acteurs furent en quelque sorte confrontés et dérangés par ces résultats.

Cependant, la transparence avec laquelle la méthodologie et les résultats de l'analyse des besoins ont été communiqués a suscité une réflexion et une discussion collective permettant une compréhension approfondie des facteurs sous-jacents à ce qui a été exprimé par les parents. Par ailleurs, le discernement et la mise en nuance de quelques dilemmes et affirmations qui semblaient péjoratives ont été favorisés, sans toutefois rejeter le besoin sous-jacent des familles.

Le deuxième temps du forum communautaire avait pour objectif d'associer les acteurs institutionnels à la proposition de pistes d'action orientant les axes et les objectifs du plan stratégique à produire. Dans ce but, ces acteurs furent répartis en petits groupes de travail appelés à s'appuyer sur les résultats de l'analyse des besoins pour émettre des pistes et des stratégies d'action orientant les services de la future structure. La principale consigne transmise aux participants dans cet exercice les invitait à tenir compte de l'intégralité des besoins exprimés par les familles, en s'abstenant d'occulter tout besoin qu'ils pouvaient avoir tendance à ignorer ou à dénigrer.

Finalement et lors d'une séance plénière, les différents groupes ont exposé les pistes d'actions qu'ils suggéraient, tout en justifiant leur pertinence au regard des résultats de l'analyse des besoins et des possibilités d'action de l'institution. Un accord commun fut alors obtenu sur les éléments à retenir.

## L'élaboration du plan stratégique

Le plan stratégique produit résulte d'un croisement entre les résultats de l'analyse des besoins, des pistes d'actions proposées par les acteurs institutionnels lors du forum communautaire et d'une analyse des forces, vulnérabilités et opportunités internes et externes de l'institution.

Le document final de ce plan comprend des axes et des objectifs stratégiques qui se déclinent en stratégies opérationnelles à privilégier, avec une estimation préliminaire d'un budget prévisionnel. Cette version finale du document fut validée auprès de la directrice des deux secteurs concernés, qui a accompagné l'ensemble de la démarche sur le terrain.

Le plan stratégique élaboré comporte plusieurs axes, couvrant l'intervention sociale auprès des familles, les services psychologiques, la prévention, les services éducatifs et rééducatifs, la qualité de l'environnement interne et les compétences professionnelles, l'insertion socioprofessionnelle ainsi que l'accès et l'utilisation des ressources.

Dans cet ensemble, un premier axe est consacré à la politique interne de l'éventuelle structure. Trois objectifs stratégiques inclus dans cet axe se préoccupent de consolider le partenariat avec les familles, de renforcer la place et l'espace de parole des familles au regard des orientations institutionnelles et d'améliorer les qualifications et les compétences professionnelles en faveur d'une meilleure réponse aux besoins des familles.

29

## Considérations éthiques

Des préoccupations d'ordre éthique requises par la recherche scientifique (Deslauriers, 1991 ; Crête, 2003) ont guidé les différentes étapes du processus mené.

Sur le plan de la collecte des données, les acteurs institutionnels ainsi que les familles ont choisi de participer à l'étude des besoins sans aucune obligation ou pression morale exercée de la part de l'institution. Le refus de certains participants quant à l'enregistrement sonore des entrevues a été respecté et aucun enregistrement n'a eu lieu sans le consentement des répondants concernés, rassurés que leur anonymat et la confidentialité de leurs propos soient sauvegardés. Ces principes éthiques sont par ailleurs assurés dans le rapport final de l'étude des besoins, qui présente les principaux thèmes émergents, illustrés par des verbatims appuyés uniquement par le statut du répondant, sans aucune autre précision qui risque de l'identifier.

Sur le plan du respect de la confidentialité institutionnelle, le rapport de l'étude ainsi que le document relatif au plan stratégique demeurent en circulation interne afin de respecter la spécificité et la confidentialité de l'institution. Dans cette optique, le présent article ne rapporte aucune donnée relative aux résultats de l'analyse des besoins et n'évoque que les

objectifs du plan stratégique qui visent à renforcer le partenariat famille-institution. Dans le même but, aucune mention du nom de l'institution n'est faite dans cet article, qui vise à partager et analyser un processus méthodologique porteur de solidarités multiples, sans toutefois dévoiler des aspects privés concernant l'institution qui a ouvert largement ses portes à cette expérience.

## Analyse réflexive du processus méthodologique

Le plan stratégique de la future structure fut basé sur la globalité des besoins des familles impliquées largement dans l'étude des besoins préalable à l'élaboration de ce plan. Cependant, le processus méthodologique aurait gagné à renforcer davantage la place des familles dans le processus global de prise de décision.

Bien que leurs besoins fussent intensément présents, les parents n'ont pas été invités à participer au forum communautaire qui a réuni seulement les acteurs institutionnels. Notre préoccupation était de sensibiliser ces acteurs à la réalité des familles et à les mobiliser pour réfléchir aux pistes de réponses les plus pertinentes à cette réalité, afin d'orienter la politique d'action et les services de la future structure. Cet objectif étant atteint, nous reconnaissons maintenant la carence relative à la place des familles dans ce processus.

Cependant, un certain nombre de questionnements pourraient être posés : la présence des parents à de telles audiences publiques aurait-elle été facile à gérer en la présence d'acteurs institutionnels détenant un statut de pouvoir supérieur à celui des familles ? Quelle dynamique aurait pu prendre place ? Étions-nous prêts à aborder et à contourner cette dynamique ? Ce sont des questionnements auxquels seule une expérience concrète est susceptible de répondre.

Sur un autre plan, un autre niveau de validation du plan stratégique aurait pu avoir lieu auprès des parents, dans une approche participative leur conférant davantage une place de partenaires, visée à l'origine. Il s'agit là d'une avancée que nous n'étions même pas prêts, en tant que chercheurs, à porter. Pour nous, le plan stratégique est un document institutionnel qui pourrait être inaccessible aux familles. Notre appréhension est-elle bien placée ? Là aussi, seule une expérience concrète serait en mesure de nous éclairer sur cet aspect.

En somme, les stratégies méthodologiques privilégiées souffrent de limites au niveau d'un vrai partenariat impliquant un rapport d'égalité basé sur un partage des décisions (Bouchard, 2002). Mais il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une première expérience engageant l'institution sur le chemin du partenariat avec les familles et faisant également émerger d'autres types de solidarités.

## Une expérience favorisant l'émergence de solidarités multiples

La solidarité famille-institution émergeant de cette expérience s'accompagne de deux autres types de solidarité, également favorisés. Il s'agit d'une solidarité intra-institutionnelle transformant les différents acteurs internes, participant étroitement à l'élaboration du plan stratégique, en tuteurs enthousiastes du projet. Comme il est également question d'une solidarité université-terrain favorisant la consolidation des capacités institutionnelles en termes de recherche et de planification stratégique d'une part, et mettant l'acteur universitaire en étroite relation avec le terrain de pratique d'autre part.

### Solidarité institution-famille

La solidarité famille-institution que cette expérience prétend avoir renforcée se traduit principalement par la place attribuée aux parents, une place qu'ils n'occupaient pas auparavant au sein de l'institution, et par l'effet créé par cette place sur le positionnement des acteurs institutionnels.

Bien qu'absentes à certaines étapes du processus, les familles étaient intensément présentes, et ce à travers l'importance, la priorité et le pouvoir que leurs besoins ont pris dans l'orientation du plan stratégique de la future structure. Les parents ont ainsi connu une plateforme de rencontre différente de celles qui sont d'usage. En effet, dans leur relation routinière avec l'institution, les familles ont tendance à faire part de leurs préoccupations, inquiétudes et malaises dans différents espaces formels ou informels (André-Fustier, 2001). Leur communication se fait verbalement dans le cadre d'entretiens familiaux, de réunions de parents ou de communications au téléphone. Elle prend également la forme d'actes tels que « intrusions dans l'espace de soin de l'enfant, disqualification des professionnels, perte ou détérioration de vêtements, oublis de rendez-vous, critiques constantes, conflits à répétition (André-Fustier, 2001, p. 75).

En contrepartie, la forme d'expression expérimentée par les parents dans le cadre de l'étude des besoins fut pour ces derniers une sorte d'autorisation formelle pour communiquer leurs besoins, mais aussi leurs souffrances, leurs douleurs, leurs souhaits et leurs attentes vis-à-vis de l'institution, en explicitant clairement comment, à leurs yeux, cette dernière pourrait mieux répondre à leur réalité difficile. Autorisant ces communications, l'institution les reçoit sans être déstabilisée et démontre une aptitude à être contenante sans créer une escalade de violence et en recherchant le sens sous-jacent (André-Fustier, 2001). Un temps privilégié d'écoute se voit ainsi créé, permettant aux familles de connaître une expérience particulière de valorisation et de reconnaissance qui serait susceptible de renforcer leur confiance dans l'institution et dans les services que cette dernière met à

leur disposition. Maestre (2011) explicite l'effet constructeur d'un tel ressenti en expliquant que les familles ne peuvent accepter l'aide qu'on leur propose que lorsqu'elles perçoivent clairement en quoi cette dernière est en mesure de les aider à résoudre leurs problèmes, ne serait-ce que partiellement.

Quant aux acteurs institutionnels cadres et professionnels, cette expérience est susceptible de les amener à réviser leur positionnement vis-à-vis des familles, notamment au regard des manifestations ou comportements de ces dernières qui revêtaient à leurs yeux un certain sens négatif.

Ce repositionnement est favorisé en premier lieu par l'étude des besoins, qui restitue de façon scientifique, impartiale et indemne de tout jugement, la réalité difficile des familles. Cette approche s'avère avoir un effet conscientisant, avertissant ces acteurs que la peine éprouvée par les parents « *à envisager l'avenir de leur enfant handicapé [et les] autres soucis personnels ou familiaux* » qu'ils assument « *ne sont pas sans conséquences sur le partenariat* » (Giroud, 2002, p. 91).

C'est ainsi qu'en deuxième lieu, une solidarité vis-à-vis des familles a commencé à surgir, lorsque ces acteurs préoccupés par l'information qui leur est parvenue ont ressenti la responsabilité d'agir. Ils se sont attelés sérieusement à la tâche en veillant à prévoir dans le cadre du plan stratégique les réponses nécessaires à l'ensemble des besoins et difficultés partagés par les familles. Ils se sont alors trouvés auteurs d'une nouvelle approche institutionnelle, qui attribue à l'aide proposée son plein sens en abordant les familles comme partenaires (Maestre, 2011). Éclairée par une compréhension des préoccupations des familles, de leurs angoisses et de leurs souffrances, voire de leur vécu traumatique, cette approche se caractérise par un meilleur savoir pour accompagner et rejoindre les parents dans leur vécu (Barrer et Gimenez, 2013).

Ainsi, une reconnaissance de l'identité de ces familles et de ce qu'elles éprouvent et confrontent est reflétée et trouve son sens ultime dans le fait que les familles furent associées pour la première fois dans leur histoire à insuffler la politique institutionnelle.

## Une solidarité intra-institutionnelle

Le plan stratégique de l'éventuelle structure ne fut pas le produit d'un travail solitaire de l'intervenante-chercheure future directrice de cette structure. Bien au contraire, son élaboration s'est appuyée foncièrement sur les pistes d'actions proposées par les différents acteurs institutionnels lors du forum communautaire.

Cette construction collective représente une expérience particulière de travail en partenariat, où chacun des acteurs avait un mot à dire, une réflexion à transmettre, un

avertissement à soulever ou une orientation à donner à la structure future. Les acteurs institutionnels se sont ainsi engagés dans une dynamique de confrontation et de coordination de leurs points de vue au sujet des problèmes et besoins complexes des familles (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian, 2005, cité par Gagnier & Roy, 2013). Ils se sont impliqués dans « une construction stratégique contingente et singulière tenant compte d'enjeux individuels et collectifs qui rendent les logiques plus ou moins antagonistes, plus ou moins conciliables » (Delaloy et Foudriat, 2016, p. 39). Rassemblés autour d'un partage des responsabilités et des incertitudes mais également guidés par des valeurs et des principes, ces acteurs finissent par regarder bien en face non seulement leur manière d'être avec les familles mais aussi leur manière d'être ensemble entre professionnels (Gagnier et Roy, 2013).

Sur un autre plan, la place et le rôle attribués à ces acteurs terrain reflètent une reconnaissance et une valorisation de leur expertise, de leur savoir expérientiel au sein de l'institution et de la pertinence de leur apport au regard du projet en perspective. Par ce fait, ce projet est présenté comme une œuvre commune qui gagnerait à être portée collectivement. Il s'agit là d'une approche renforçant l'aptitude de ces différents acteurs à être plus enthousiastes à soutenir et favoriser l'implantation de l'éventuelle structure et à être plus solidaires avec l'équipe chargée de la direction et de la gestion, qui gagnent à leurs yeux une plus grande légitimité, non uniquement conférée par le titre (Delaloy et Foudriat, 2016).

De meilleures conditions pour la réussite du projet en perspective se voient ainsi créées, le changement ne pouvant « être induit que par une dynamique d'équipe et un management participatif » (Delaloy et Foudriat, 2016, p. 39). Comme il ne peut être porté à long terme que par des acteurs dont le sentiment d'appartenance à l'institution ne renvoie pas à un statut social au sein de cette dernière mais à la place qu'un processus de construction collective concède à chacun d'entre eux.

## Une collaboration université-institution

À notre avis, le recours à l'expertise de l'université pour fournir un soutien méthodologique à une démarche de planification stratégique institutionnelle représente une expérience de collaboration dont le sens et l'apport dépassent l'expertise technique en tant que telle, pour se décliner positivement sur plus d'un registre. C'est une forme de complémentarité et de coopération permettant de partager entre les différentes parties des ressources et des compétences (Merini, 2002, p. 147). Les deux acteurs sont alors situés « dans une position de gagnant-gagnant leur permettant de mettre en commun leur savoir-faire et d'en ressortir plus forts » (Tempus DEFI-Averroès, document inédit, date, p. 9).

En effet, cette opportunité de collaboration et le support fourni par l'université à l'ins-

titution concernée fut une occasion porteuse d'apprentissage à plusieurs acteurs du terrain engagés dans la démarche d'analyse et de planification stratégique. Impliqués étroitement dans la conception et la mise en œuvre du processus méthodologique, l'intervenante-chercheure principale et les autres membres de l'institution lui portant assistance voient se consolider, à travers une expérience contextualisée, leurs connaissances et leurs compétences en matière de recherche. Ces acteurs ont été en fait initiés et formés par la pratique à la recherche scientifique avec ses outils, ses méthodes d'analyse et ses considérations éthiques. Quant à l'intervenante-chercheure principale, accompagnée dans l'exploitation des besoins explorés et dans l'analyse stratégique suivant les paramètres requis, elle fut capable de s'engager à fond dans l'élaboration d'un plan stratégique. Le produit émanant de cette démarche fut porté avec une grande motivation par cette intervenante ayant démontré à plus d'une reprise et dans plusieurs occasions une grande capacité de défense et d'argumentation du rationnel et des composantes de ce plan.

Par ailleurs, son rôle de responsable du projet conduit cette intervenante à des acquis de différents ordres. Chargée d'établir et de gérer le contact entre l'université et l'institution sociale, elle a appris tout au long de la démarche comment élaborer et appliquer des protocoles d'entente, comment gérer des contraintes imprévisibles et comment maintenir entre les deux partenaires une communication régulière et claire. De même, la concertation et la mobilisation des acteurs terrain relevant de son rôle lui ont permis de renforcer ses habiletés d'information officielle au sein de l'institution ainsi que ses compétences de motivation d'éventuels partenaires et celles relatives à la gestion des résistances.

Sur un autre plan, les cadres institutionnels accompagnant de loin la démarche développent une vision différente de la procédure selon laquelle une structure devrait être instaurée au sein de l'institution et de l'orientation que cette dernière devrait privilégier. Observant et facilitant les différentes activités effectuées, sans toutefois interférer dans les détails méthodologiques, ces cadres prennent petit à petit conscience de l'importance d'une approche scientifique dans la compréhension d'une réalité institutionnelle donnée et des différents acteurs concernés : responsables, professionnels ou bénéficiaires. Ils se sont inspirés des résultats de l'étude des besoins et du plan stratégique élaboré pour entamer et initier des améliorations dans certains secteurs au sein de l'institution non directement touchés par ce projet en tant que tel.

Quant à l'acteur universitaire, il s'agit pour lui d'une opportunité favorisant une meilleure compréhension de la réalité institutionnelle et un partage de ses ambitions, de ses défis et parfois de son quotidien. Traitant du lien entre les entreprises et le monde universitaire, Tempus DEFI-Averroès (document inédit, date) énonce que le partenariat de cet ordre est une condition de plus en plus essentielle au développement du monde universitaire.

Pour ce qui est de la formation en travail social, cette affirmation est transposable

à la relation université-terrains de pratique. La collaboration entre ces deux types d'institutions met le monde universitaire en contact avec l'évolution des besoins du monde de la pratique, « *permettant l'amélioration de la pertinence des programmes d'enseignement* » et de promouvoir l'innovation (Monino et Sedkaoui, 2014, p. 3). Dans cette optique, le transfert du savoir expérientiel des acteurs terrains (Lochard, 2007) alimente l'étude des problématiques sociales et les modes d'interventions enseignés par des éléments de connaissance contextualisés.

Le cas échéant, cette opportunité de collaboration permet une meilleure compréhension des défis relevés par la présence d'un enfant atteint d'un handicap dans un contexte social libanais particulier. Elle favorise également une connaissance étroite des initiatives, des défis institutionnels dans la prise en charge d'une telle problématique et des tentatives mises en place pour renforcer le partenariat avec les familles. Comme elle avance au représentant du monde universitaire une plateforme d'analyse des dynamiques institutionnelles et l'incite à rechercher des approches pragmatiques favorisant la collaboration et la mobilisation des acteurs ainsi que la prévention et la gestion des résistances au changement. Il s'agit là d'une gamme d'apprentissage contextuel transposable dans plusieurs unités d'enseignements.

Par ailleurs, l'acteur universitaire est averti de besoins nouveaux ou plus pressants du monde du travail auxquels la formation universitaire serait appelée à répondre en adaptant ses programmes de formation ainsi que les méthodes d'enseignement. Nous soulignons notamment la nécessité de renforcer les enseignements en matière de recherche et de les rendre plus accessibles et au service des terrains de pratique, qui se voient de plus en plus, dans notre contexte, initiateurs et concepteurs de projets de recherche.

Sur un autre plan, de telles collaborations augmentent la visibilité et la crédibilité des institutions de formations en travail social (Tempus DEFI-Averroès, document inédit, date) ainsi que l'employabilité de ses diplômés (Monino et Sedkaoui, 2014). En effet, dans notre cas, l'acteur institutionnel faisant de près la connaissance de l'institution de formation, devient plus informé de la nature de la spécialisation en Travail social et de l'importance de munir les équipes de l'institution de professionnels en Travail social hautement qualifiés. Des perspectives de stages de premier et de deuxième cycle au sein de l'institution se sont par conséquent élargies et consolidées.

## Conclusion

Le présent article restitue le processus méthodologique d'une planification stratégique participative ayant eu lieu au sein d'une institution sociale libanaise, sous la direction scientifique d'un acteur universitaire appartenant à une école de formation en Travail social. Il analyse les limites et les apports de cette expérience tout en dégageant particulièrement trois types de solidarités que cette dernière fait émerger : une solidarité famille-institution, une solidarité intra-institutionnelle et une troisième ayant trait au lien université-terrain de pratique. Bien

que prometteuse, cette expérience ne prétend pas toutefois reporter un idéal indemne de critiques. En effet, ce n'est qu'un début de parcours plein de défis vers une coresponsabilité entière.

Au niveau du lien famille-institution, le chemin est ouvert pour l'établissement d'une relation partenariale famille-institution qui devrait être consolidée par des modalités d'agir ensemble. Le plein accomplissement du partenariat appelle les acteurs institutionnels à « *faire équipe avec [les parents] pour que l'enfant soit placé dans un contexte aimant, stimulant et adapté à ses besoins* », lui assurant ainsi les meilleures conditions pour se développer, s'épanouir et composer adéquatement avec les effets de son handicap (Bréher, 1993).

Pour ce faire, il reste encore plusieurs défis à surmonter. Il s'agit de faire « *passer la famille de la périphérie au centre* » d'un dispositif de prise en charge bien réfléchi (André-Fustier, 2001, p. 73) au sein duquel la place, les ressources et les attentes de chaque acteur sont constamment redéfinies afin qu'il puisse s'y investir et s'y tenir (Petitot et Deswaene, 2001; Bardeau-Garneret, 2007). À cet effet, Giroud va jusqu'à recommander la formulation d'un contrat informel précisant les rôles et les responsabilités à la lumière d'une analyse des ressources et des attentes « *pour éviter que des demandes irréalistes ou irréalisables mettent les partenaires en situation d'échec* » (2002, p. 92). Au-delà de la relation duelle famille-institution, il importe d'aller vers « une relation triangulaire » personne-famille-institution (Schnegg, 2012, p. 58), seule garantie d'offrir au jeune un nouveau « tuteur de développement » susceptible de l'aider à prendre le chemin de la résilience (Segers-Laurent, 2013, p. 159). Il n'en demeure pas moins qu'il importe de rester conscient que la tension n'est jamais définitivement réglée, un espace de collaboration positive est toujours à créer, à gérer, à élaborer (André-Fustier, 2001, p. 73).

Au niveau des rapports intra-institutionnels, les solidarités créées ont-elles été provisoires, liées seulement au temps et aux circonstances de cette expérience ? Ce questionnement n'est pas à occulter. Cependant, la meilleure réponse est celle de découvrir des voies pour que cette solidarité puisse être recréée dans la continuité, le partenariat étant un processus qui implique « *une évolution de la collaboration* » (Jourdan-Ionescu, 2002, p. 302), à la base d'une construction entre les différents acteurs ayant chacun un rôle à remplir, coloré par des compétences particulières et des spécificités.

Quant aux relations université-terrain de pratique, ces deux acteurs expérimentent dans plusieurs occasions des avenues de collaboration. Ce qui est rapporté et analysé ici en est un exemple. Les stages et la participation à des recherches universitaires en constituent un autre. Cependant, ces deux acteurs gagneraient à créer une interface de rencontre qui réfléchit et met en place d'autres modes de collaboration régulière et innovante, incitant ces deux mondes à se rencontrer davantage, à mieux travailler ensemble et à établir

une « dynamique d'échanges mutuellement profitable entre les deux univers » (Monino et Sedkaoui, 2014, p. 3).

Une telle interface pourrait prendre pour objectif l'ouverture de l'université sur son environnement social et professionnel comme elle contribue « à faire remonter, aussi bien aux services de formation qu'aux services de recherche, les besoins et souhaits » des milieux de pratique (Tempus DEFI-Averroès, document inédit, p. 17). Elle favorise ainsi le transfert du savoir et du savoir-faire de part et d'autre, ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources. Il s'ensuit un rapprochement des deux mondes du travail et de l'éducation augmentant la valeur de l'université dans son contexte d'implantation et apportant plusieurs avantages en faveur des étudiants futurs ou actuels agents professionnels (Commission européenne-Direction générale Éducation et culture, 2007, p. 25).

## Bibliographie

- André-Fustier, F. (2001). Quels dispositifs institutionnels pour des familles en grande difficulté psychique ? *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, (46), 71-79.
- Bardeau-Garneret, J.-M. (2007). Les relations entre parents et professionnels de la réadaptation : quelle évolution ? *La famille à l'épreuve du handicap. Reliance*, (26), 59-62.
- Barrer, L. et Gimenez, G. (2013). Les fonctions étayantes et conteneur de l'institution comme supports à la reconstruction des enveloppes familiales effractées. *Le Divan familial*, (30), 37-48.
- Bouchard, J.-M. (2002). Partenariat et agir communicationnel. Dans Guerdan, V., Bouchard, J.-M. et M. Mercier, M. (dir.), *Partenariat chercheurs, praticiens, familles : de la recherche d'un partenariat à un partenariat de recherche* (p. 115-130), VI<sup>e</sup> Congrès de l'Association internationale de recherche scientifique en faveur des personnes handicapées mentales (AIRHM). Montréal : Les Éditions Logiques.
- Bréher, M. (1993). *La collaboration parents-intervenants*. Québec : Éditions Gaëtan Morin.
- Commission européenne, Direction générale Éducation et culture. (2007). *Relier les mondes du travail et de l'éducation par le biais de Tempus*, Office des publications officielles des Communautés Européennes, Luxembourg. Repéré à [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture)
- Crête, J. (2003). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, (p. 243-266). Québec : Presses de l'Université du Québec,
- Delaloy, M. et Foudriat, M. (2016). Une interprétation des questionnements récurrents de l'encadrement intermédiaire de l'action sociale. *Forum, Revue de la recherche en Travail social, Management, encadrement, quelle évolution ?*, (147), 33-47.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal : Mcgraw-Hill.

Gagnier, J-P. et Roy, L. (2013). Réflexion sur la collaboration interdisciplinaire . Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, (50), 85-104.

Giroud, M. (2002). Famille, professionnels, personne handicapée mentale : le partenariat à l'épreuve du quotidien. Dans Guerdan, V., Bouchard, J.-M. et M. Mercier, M. (dir.). *Partenariat chercheurs, praticiens, familles : de la recherche d'un partenariat à un partenariat de recherche*, (p. 88-94), VIe Congrès de l'Association internationale de recherches scientifique en faveur des personnes handicapées mentales (AIRHM), Montréal : Les Éditions Logiques.

Grange-Ségéral, É. (2012). Intérêt et limites du travail avec les familles en institution. Dans *Rencontrer les familles dans les institutions sociales et médico-sociales aujourd'hui*, Journée du Réseau régional de rééducation et de réadaptation pédiatrique en Rhône-Alpes (R4P).

Jourdan-Ionescu, C. (2002). Un exemple de partenariat chercheurs-intervenants-personnes déficientes-familles : l'intervention dyadique pour l'intégration sociale. Dans Guerdan, V., Bouchard, J.-M. et M. Mercier, M. (dir.). *Partenariat chercheurs, praticiens, familles : de la recherche d'un partenariat à un partenariat de recherche*, (p. 302-307), VIe Congrès de l'Association internationale de recherche scientifique en faveur des personnes handicapées mentales (AIRHM), Montréal : Les Éditions Logiques.

Lochard, Y. (2007). L'avènement des savoirs expérientiels . *La Revue de l'Ires*, 3(55). 79-95.

Maestre, M. (2011). De la psychothérapie familiale à l'entretien familial systémique : de la demande intrafamiliale à la demande d'un tiers professionnel extérieur. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 1(46), 19-32.

Massé, L. (2010). L'évaluation des besoins : un outil de planification . Dans Alain, M. et Dessureault, A. (dir.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mayer, R. et Ouellet, F. (1991), *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville (Québec) : Éditions Gaëtan Morin.

Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C., Turcotte, D. et al. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Boucherville (Québec) : Éditions Gaëtan Morin.

Mérini, C. (2002). Le partenariat : de la notion au processus. Dans Guerdan, V., Bouchard, J.-M. et M. Mercier, M. (dir.). *Partenariat chercheurs, praticiens, familles : de la recherche d'un partenariat à un partenariat de recherche*, (p. 141-142), VIe Congrès de l'Association internationale de recherche scientifique en faveur des personnes handicapées mentales (AIRHM). Montréal : Les Éditions Logiques.

Miles, B. M., Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2e édition américaine par Martine Hlady Rispal, révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol, Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Monino, J.-L. et Sedkaoui, S. (2014). *Relation entreprise-université : facteur clé pour développer l'employabilité et promouvoir l'innovation dans le monde universitaire*, «Cas du laboratoire TRISUM 1». Colloque sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb, Relation Université/Monde Socioéconomique, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Kénitra.

- OCDE (1998). *Guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation*, Service de la gestion publique. Ministère des Affaires étrangères. Repéré de <https://www.oecd.org/derec/france/35312437.pdf>.
- Petitot, F. et Deswaene, B. (2001). Introduction. *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, 4(46), 5-7.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologique et méthodologique*, (p. 113-169). Boucherville, Québec : Éditions Gaëtan Morin.
- PNUD (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, Programme des Nations Unies pour le développement. Repéré à <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/french/documents/pme-handbook-french.pdf>
- Schnegg, O. (2012). La place des familles dans le parcours institutionnel du résident. *Revue internationale de soins palliatifs*, 2(27), 57-62.
- Segers-Laurent, A. (2013). Familles, jeunes et institutions : quelques réflexions. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 1(50), 151-161.
- Tempus DEFI-Averroès, (document inédit, date ou non daté), *Relations université/entreprise : mode d'emploi*, Lot d'activité N2, Rédaction par l'Université de Liège (Belgique), en collaboration avec Polytech', Université Montpellier 2 (France). Repéré à [http://www.higheredu.gov.lb/projects/Tempus/DEFI/DEFI%20guide\\_universite\\_entreprises.pdf](http://www.higheredu.gov.lb/projects/Tempus/DEFI/DEFI%20guide_universite_entreprises.pdf).