

# Comment à travers le rapport d'activités peut-on instaurer une communication pratique et pragmatique autour de la pratique de terrain, entre l'Organe d'Administration et les travailleurs de champ, au sein du service Octogones ?

Cormeau Lucie

**Siège social HEPL :**  
Quai des Carmes, 45  
4101 Jemeppe  
Belgique  
[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

**Siège social HELMo :**  
Mont Saint-Martin, 45  
4000 Liège  
Belgique  
[www.helmo.be](http://www.helmo.be)

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

## Abréviations :

AGAJ : Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse

AJ : Aide à la Jeunesse

AMO : Action en Milieu Ouvert

ASBL : Association Sans But Lucratif

OA : Organe d'Administration (anciennement Conseil d'Administration)

PO : Pouvoir Organisateur

SAJ : Service d'Aide à la Jeunesse

SASE : Service d'Accompagnement Socio-Educatif

SPJ : Service de Protection de la Jeunesse

IPPJ : Institution Publique de Protection de la Jeunesse

## Abstract :

Cet article aborde une recherche qualitative réalisée au sein d'un Service d'Accompagnement Socio-éducatif dans le secteur de l'Aide à la Jeunesse sur le thème du rapport d'activités. Nous passerons en revue différents éléments tels que la place de l'écriture au sein du service Octogones, la question du sens dans le travail social, la communication, le contrôle et l'évaluation à travers le rapport d'activités. Nous verrons également comment tous ces concepts s'articulent entre eux.

## Table des matières

Abréviations :.....	
Abstract :.....	
Introduction.....	1
1. Contextualisation .....	1
2. Problématisation .....	2
3. Les attentes des différents acteurs et approche méthodologique .....	3
Méthodologie.....	7
1. L'exploration.....	7
2. Les entretiens semi-directifs .....	9
3. Les « vignettes cliniques ».....	9
Résultats.....	13
1. Représentations du rapport d'activités.....	13
2. L'implication de l'équipe Octogones dans la rédaction du rapport d'activités ..	14
3. Relater la pratique de terrain grâce à l'écriture.....	16
4. Le rapport d'activités comme moyen de communication ? .....	18
5. Le rapport d'activités comme moyen de contrôle ?.....	20
6. Le contenu du rapport d'activités .....	22
Discussion.....	24
Bibliographie .....	31
Annexe .....	33

# Introduction

## *1. Contextualisation*

Afin de comprendre l'objet de ma recherche, il me semble important de contextualiser ma commande de stage et d'apporter quelques éléments sur l'organisation de stage.

Celui-ci s'est déroulé au sein de l'ASBL Le Chanmurly, dans le secteur de l'Aide à la Jeunesse. Cette ASBL est composée de 3 directions à la tête de chacun des services de l'ASBL. Ces trois services disposent d'un agrément fort similaire malgré quelques différences : par exemple l'âge de prise en charge des jeunes n'est pas le même pour les trois services. Cette organisation ne comporte pas de directeur général, et l'OA supervise donc directement les 3 directions dans l'organigramme. L'objet de mon stage consiste à réfléchir à la mise en place d'un outil permettant d'aider à la rédaction du rapport d'activités. Pour ce faire, nous avons décidé que je me centrerais principalement sur un seul des trois services, à savoir le service Octogones. Une proposition finale sera alors soumise aux deux autres services. Octogones est composé d'une équipe de 7 travailleurs sociaux et d'un coordinateur. Afin de mener à bien cette commande de stage une recherche de type qualitative a été réalisée. Durant le stage, j'ai pu constater un sentiment d'insatisfaction assez général au sein de l'ASBL à propos du rapport d'activités existant.

Plus concrètement je vais maintenant aborder la méthodologie adoptée par le service pour la rédaction du rapport d'activités. Dans un premier temps, un questionnaire Google Forms, mis en place en 2016 par deux des trois directions présentes cette année-là, est complété par les travailleurs sociaux. Ce questionnaire a pour but de représenter les situations vécues par les travailleurs sociaux au cours d'une année civile. Ceux-ci remplissent donc individuellement deux questionnaires, l'un d'eux concerne les jeunes et l'autre la famille. Malgré le fait qu'ils travaillent en co-intervention, c'est le garant de la situation qui remplit seul le questionnaire. Une fois tous les questionnaires complétés et envoyés, la direction reçoit les résultats sous la forme de graphiques, générés automatiquement par le logiciel Google Forms. Cependant, ceux-ci ne sont pas toujours lisibles, la Directrice du service reporte donc chaque résultat obtenu dans un document Excel pour pouvoir ensuite obtenir des graphiques plus lisibles et par conséquent plus

précis. Une fois cette étape effectuée, les membres de l'équipe procèdent à une analyse des graphiques. A ce moment-là, a lieu une discussion sur les commentaires ainsi que sur l'utilité de proposer certains graphiques dans le rapport d'activités, mais également pour dégager des tendances grâce aux « statistiques » réalisées.

Suite à cela, des questions, des interrogations surviennent : doit-on vraiment parler de statistiques ? Ne devrait-on pas parler de comptage ? Que doit contenir un rapport d'activités ?

## ***2. Problématisation***

Concentrons-nous sur les problèmes engendrés par cette procédure. En effet, les contrariétés liées à la méthode utilisée se manifeste au niveau de l'équipe du service nécessitent de relever ce qui pose problème et de formuler des hypothèses quant à la source de ce problème.

Dans ce cas-ci, nous pouvons constater qu'il y a un problème au niveau de l'utilisation de l'outil Google Forms. Des questions quant à l'utilisation de cet outil sont survenues durant ma recherche : l'outil est-il utilisé correctement ? Est-il le plus adapté à l'objectif recherché ? Les éléments de questions et de réponses présents dans l'outil sont-ils bien choisis ? De plus, lors de mes premiers jours au sein du service, j'ai souvent entendu les remarques suivantes : « Les résultats obtenus à la suite des graphiques ne sont pas représentatifs de la réalité », « Il y a un manque de cohérence au niveau de ces mêmes résultats », ou encore « Les réponses proposées ne sont pas adaptées par rapport à la réalité de terrain dans le questionnaire »,....

Ces questions et remarques en ont fait naître d'autres et je me suis alors interrogée sur le questionnaire à proprement dit et plus précisément sur son contenu. En voici un aperçu : les questions posées sont-elles claires et suffisamment précises ? Les réponses proposées ne sont-elles parfois pas trop nombreuses ? Sont-elles bien comprises par les répondants ? La subjectivité de chacun ne permet-elle pas de répondre de différentes manières au questionnaire ? Si les deux intervenants de la situation complètent le questionnaire, auront-ils les mêmes réponses ? J'ai également constaté que c'était une tâche plutôt pénible pour les travailleurs sociaux. En effet, pour répondre, ils doivent se souvenir des situations rencontrées l'année précédente, mais alors, les informations sont-elles toujours aussi fraîches dans leur mémoire ? Bien que le questionnaire soit disponible assez tôt dans l'année pour permettre aux travailleurs sociaux d'y répondre, si la situation est terminée

ou si l'année touche à sa fin, cela n'empêche pas certains de le remplir à la dernière minute. Après réflexion j'ai émis l'hypothèse que les travailleurs sociaux pourraient estimer qu'il y a une perte de sens par rapport au fait de devoir remplir le questionnaire. Je me suis alors questionnée sur la pertinence que les travailleurs sociaux pouvaient y trouver ainsi que sur le but recherché par le questionnaire. Je me suis également demandé si celui-ci permettait réellement de faire émerger des aspects de la pratique de terrain et si ces aspects émergents sont ceux que l'on souhaite mettre en avant.

### ***3. Les attentes des différents acteurs et approche méthodologique***

En abordant mon travail, j'ai pu constater que les attentes des différents acteurs ne sont pas identiques. D'une part, il s'agirait pour la Directrice du service de disposer d'un outil ou d'une méthode lui permettant de gagner du temps lors de la rédaction du rapport d'activités. De leur côté, les travailleurs sociaux souhaitent avoir des données objectives qui leur permettent de faire le point sur leur pratique professionnelle. L'OA, pour sa part, aimerait en apprendre plus sur la pratique de terrain, en d'autres termes sur l'activité du service. Pour la Directrice, il faudrait donc travailler sur les aspects plutôt techniques, pour l'équipe il s'agirait de travailler sur le fond du questionnaire tandis que pour l'OA il conviendrait probablement de trouver un moyen de relater la pratique de terrain ou du moins de parvenir à la faire émerger au travers du rapport d'activités.

Dans ce mémoire, nous n'aborderons pas l'aspect lié à l'informatique, comme la recherche d'un nouveau moyen de collecter les données chiffrées ou encore l'explication de manipulations informatiques dans le but de simplifier la tâche de la directrice, mais plutôt sur la manière de relater la pratique professionnelle. Ainsi, cela peut déboucher sur l'hypothèse que le rapport d'activités pourrait être utilisé comme moyen de communication entre ces trois acteurs. Nous verrons donc dans la suite du mémoire ce qu'il en est et par quels moyens nous pouvons y parvenir.

Selon Taylor, la communication peut être perçue comme un moyen de contrôle dans le système de l'industrie. Nous parlerons dans ce cas d'une conception classique de la communication, dite « descendante », qui se limite donc à de la transmission d'informations dans le cadre de la ligne de commandement d'une organisation. Concrètement la communication descendante est la plus courante dans une organisation. Cette communication part du haut de la pyramide pour aller vers le bas, soit du sommet stratégique vers les opérateurs. Cette forme de communication a pour but de transmettre

des informations formelles (ex : informer et expliquer un projet, donner un règlement,...). (Mahboub et Belhoucine, 2018). Plus tard, il n'est plus question de seulement prendre en compte la communication limitée à la transmission d'informations. Des dispositifs de gestions des communications ascendantes sont alors mis en place (Rouet, 2014). La communication ascendante part donc du bas de la pyramide pour aller vers le haut de celle-ci. Plus précisément elle part des opérateurs pour aller vers le sommet stratégique. Cette communication peut, par exemple, prendre la forme de réclamation. Elle est souvent employée pour avoir un feedback de la part des travailleurs (Mahboub et Belhoucin, 2018). Nous aborderons plus précisément la communication ascendante entre les différents acteurs. Celle-ci pourrait, au travers du rapport d'activités, permettre de transmettre des informations provenant de l'équipe éducative vers les membres de l'OA, par exemple.

Je me suis également questionnée sur ce que devait contenir un rapport d'activités et quel en était son but. Pour ce faire, intéressons-nous tout d'abord au concept d'activité. Dans sa recherche sur l'activité, Alain Mouchet s'intéresse tout particulièrement à l'expérience subjective qui est vécue en situation. En d'autres mots, il s'intéresse à ce que les acteurs font et à la manière dont ils vont vivre ce qu'ils font. Il explique que sa recherche est essentiellement basée sur l'intérêt d'analyser les actions vécues dans des situations pour pouvoir en valoriser la subjectivité de la personne ayant réalisé ces actions (Mouchet 2016). Ecrire sur sa pratique professionnelle permet donc de mettre le travailleur social au cœur même du récit et donc de le rendre acteur. Cela permet également de sortir des écrits dis « officiels » et donc de laisser la parole aux travailleurs sociaux. Michèle Guigue complète en disant que les travailleurs parlent de l'activité de manière informelle entre deux portes, au moment de la pause-café,... . Ces occasions leur permettent d'avoir des instants de « respiration » apportant à la fois une réflexion, un échange ainsi qu'un moment de détente (Guigue 2009). Ce sont ces moments que l'on « perd » et auxquels l'OA n'a pas accès.

Suite à cela, nous allons nous pencher sur la manière de véhiculer de l'information à travers l'écriture. Il s'agira de se demander : « *Que veut-on faire savoir ?* » et « *Qui s'agit-il d'informer ?* ». Ce sont ces questions que nous renvoie Michèle Guigue, lorsque le but de notre écrit n'est pas seulement de relater un ou des faits mais bien de transmettre une information (Guigue 2009).

A ces questions s'ajoute celle-ci : *Comment allons-nous transmettre l'information ?*. La réflexion derrière la méthodologie du récit de vie, alliée à un atelier d'écriture, permettra probablement de répondre à cette interrogation. En effet, le récit de vie permet de relater, comme son nom l'indique, la vie d'une personne. Comme par exemple dans un récit biographique réalisé par un chercheur en science humaine qui réalise une étude sur un sujet déterminé (Chevalier et Vincent-Ponroy 2018). Or dans ce cas-ci, nous nous pencherons uniquement sur la sphère professionnelle du travailleur social. Philippe Crognier nous rappelle que le travailleur social est habitué à écrire des documents formels souvent pour justifier son travail. Il soulève donc le fait qu'il ne doit pas être aisé de prendre la place d'acteur en relatant un récit de sa pratique professionnelle (Crognier 2009). Dans cet exercice il ne s'agit pas de faire état de sa pratique ou de ses expériences professionnelles, sous une forme factuelle. Il s'agit d'y apporter une dimension plus personnelle avec des ressentis, des émotions, des sentiments.

La méthodologie du récit de vie fut longtemps laissée pour compte suite à l'apparition de la méthodologie de la recherche quantitative. Il faudra attendre les années 1970 pour que l'individu soit à nouveau mis en avant dans la recherche en sciences humaine (Chevalier et Vincent-Ponroy 2018). C'est dans cette même optique que la méthodologie de la recherche qualitative sera développée dans ce mémoire. En effet, celle-ci me semblait la plus adaptée afin de rencontrer tous les membres de l'équipe éducative et donc de pouvoir prendre en considération leurs avis et opinions.

Evoquons maintenant l'intérêt que les ateliers d'écriture ont dans la démarche de véhiculer de l'information. Eva Kavian nous rappelle que lorsque l'on parle d'écriture, rédiger ne fait pas forcément l'unanimité. Les préjugés sur l'écriture basés sur notre vécu, durant nos études secondaires lors des cours de français, peuvent refaire surface (la longueur des dissertations, utilisation des règles d'orthographe, poèmes incompréhensibles,...). Cependant, comme nous l'explique Eva Kavian, le but d'un atelier d'écriture est avant tout de pouvoir écrire sans honte, dans un climat de confiance et où chacun est acteur de son récit (Kavian 2018). Nous verrons dans la suite du travail comment a été mis en place cet atelier d'écriture.

Suite à toutes ces réflexions, nous arrivons à la question de ce mémoire qui n'est autre que : « *Comment à travers le rapport d'activités peut-on instaurer une communication pratique et pragmatique autour de la pratique de terrain, entre l'Organe d'Administration et les travailleurs de champ, au sein du service Octogones ?* ».

## Méthodologie

Comme expliqué précédemment, j'ai opté pour la méthodologie de la recherche qualitative. En effet, la recherche quantitative, que l'on peut aussi qualifier de sondage d'opinion, est le plus souvent utilisée pour récolter des réponses à des questions liées aux comportements, aux opinions, aux attitudes, aux attentes... d'une population donnée (Discry 2020). Or dans ce cas-ci, la population étant plus restreinte, il n'était pas possible de réaliser une enquête quantitative. J'ai donc préféré une enquête qualitative plus adaptée à une petite population, ici les travailleurs sociaux du service Octogones, et qui permet un questionnement plus approfondi. Les entretiens sont ensuite analysés (Discry 2020).

Dans cette partie je vais essentiellement aborder deux étapes de la recherche qui sont la phase exploratoire ainsi que les entretiens semi-directifs. Ensuite j'aborderai un autre type de méthodologie qui reprend le *Récit de vie* et des ateliers d'expression écrite.

### ***1. L'exploration***

Cette étape permet de recueillir quantité d'informations sur le thème de recherche. Pour ce faire, elle est composée de deux parties qui sont respectivement l'exploration théorique et l'exploration pratique (Discry 2020). Ces recherches littéraires m'ont permis notamment de découvrir la méthodologie du récit de vie qui m'a ensuite permis de questionner une enseignante du cursus assistante sociale de l'Helmo Esas. J'ai également mené des recherches sur la législation de l'Aide à la Jeunesse. Au terme de celles-ci, l'idée de solliciter une rencontre avec l'inspection pédagogique m'est apparue pertinente, sachant que tout service est tenu de soumettre un rapport d'activités avant le 30 juin de chaque année. Cette rencontre avait pour but d'en apprendre plus sur leurs attentes en matière de contenu mais aussi de déterminer le but du rapport d'activités. (Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse, 2018).

Afin de déterminer l'échantillon de la recherche, composé de trois catégories de personnes à savoir les experts, les témoins privilégiés et la population directement concernée par la recherche (Discry 2020). Il me semble important de souligner que la population constituée des travailleurs sociaux du service Octogones ne sera pas rencontrée dans le cadre des entretiens exploratoires. En effet, c'est dans le cadre de la seconde phase de la recherche qu'ils seront amenés à s'exprimer par le biais d'entretiens

semi-directifs. De plus, si je les avais rencontrés dans la phase exploratoire, les entretiens semi-directifs se seraient révélés inopérants.

Pour ce qui est des témoins privilégiés, j'ai eu l'occasion de rencontrer différentes directions dont les trois autres directeurs de l'ASBL Le Chanmurly. Deux d'entre eux ayant participé à la mise en place de l'outil Google Forms, il m'a donc semblé évident de les interroger sur leur réflexion. Cela m'a également permis de questionner le but de la récolte de données sous la forme d'un questionnaire Google Forms, ainsi que ses objectifs. L'outil en tant que tel, mais aussi ce qu'il représente pour chacun et ce qu'il inspire, m'a permis de collecter un grand nombre d'informations. Avoir le regard du troisième directeur était également intéressant car il y a peu, il complétait lui aussi le questionnaire. Il était donc intéressant de confronter les deux visions, celle du concepteur et celle du répondant.

J'ai également eu l'occasion de rencontrer 3 autres directions. La direction d'un SAAF, la direction d'une AMO et deux membres de son équipe et pour finir la direction d'un autre SASE. De plus, lors de ma première année de stage, j'avais pu également rencontrer la directrice d'une AMO. Ces témoins privilégiés m'ont permis de découvrir une autre manière de procéder à la rédaction du rapport d'activités. J'ai également pu cerner leurs représentations et avoir un aperçu du sens qu'ils donnent à ce document.

Dans le rapport d'activités, un point finance est abordé, j'ai donc rencontré le comptable du service. Cette entrevue m'a permis de mieux comprendre les enjeux du rapport d'activités sur l'aspect financier et l'importance de mettre en avant les bons éléments pour le conseil d'administration qui le lira. J'ai également pu en apprendre plus sur la manière dont ce point est rédigé. De manière générale, ces entretiens m'ont permis d'en apprendre plus sur les enjeux que représente le rapport d'activités.

Une réunion s'est tenue avec le conseil d'administration, au cours de laquelle deux membres du conseil ainsi que son président étaient présents. Ce rendez-vous m'a permis de saisir et de définir les attentes qu'ils ont vis-à-vis de ce document.

Ces entretiens se sont déroulés entre le 15 novembre 2023 et le 17 février 2024. De manière générale, la durée de ceux-ci était d'au moins 50 minutes. Certains ont été retranscrits et d'autres se sont déroulés sans enregistrement. Une prise de note était souvent suffisante afin de cibler les informations pertinentes directement. Les prises de

rendez-vous se sont réalisées essentiellement par téléphone ou par mail. Pour chaque rencontre une nouvelle grille d'entretien a été rédigée.

## **2. Les entretiens semi-directifs**

Comme expliqué plus haut, les entretiens semi-directifs permettent de réaliser des échanges approfondis. De cette manière, il est ensuite possible d'en analyser le contenu et de poursuivre un objectif de validité interne (Discry 2020). La population choisie dans ce cas-ci représente l'équipe du service Octogones composée de 7 travailleurs sociaux de formations différentes. Cette méthode permet ainsi de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées en début de recherche. Ici, le champ d'analyse correspond à la population et à l'échantillon.

Concernant la méthode de passation des entretiens, j'ai choisi l'entretien semi-directif qui permet une certaine liberté vu sa géométrie variable permettant au chercheur de varier l'ordre des thèmes du questionnaire en fonction du déroulement de l'entretien (Discry 2020). Pour la réalisation de la grille d'entretien, il m'a fallu déterminer des indicateurs. Pour cette étape, je me suis essentiellement servie de mes découvertes réalisées durant la phase exploratoire.

La durée de ces entretiens variait entre 30 minutes et 1 heure et chacun d'entre eux a été enregistré. J'ai pu constater que certains travailleurs sociaux étaient plutôt stressés durant ceux-ci. D'autres en revanche semblaient assez à l'aise. Les thèmes principaux du questionnaire portaient sur les représentations de chacun vis-à-vis du rapport d'activités, de la méthodologie actuelle, des changements qu'ils voudraient y voir,...

Les entretiens réalisés sont suivis de leur retranscription. Une fois celle-ci effectuée, une analyse horizontale est réalisée selon les thèmes abordés lors de l'entretien. Cela permettra de faire ressortir des éléments de réponse à la question de recherche mais aussi de déterminer des caractères plus personnels tendances en fonction des réponses données.

## **3. Les « vignettes cliniques »**

Suite à mes recherches et mes rencontres dans le cadre de la phase exploratoire, je me suis questionnée sur la place de l'écriture dans le travail social. Les écrits professionnels sont généralement considérés comme n'étant ni de la fiction ni de la littérature, ils ont donc un caractère plus fonctionnel (Crognier 2009). En effet, les écrits rédigés par le service sont essentiellement des rapports destinés à l'autorité mandante. Les écrits produits sont donc bien réalisés dans un but fonctionnel et non dans un but plus réflexif

sur la pratique professionnelle. On peut donc dire que ces écrits ne sont en fait que des reconstructions de pratique, dans lesquels il peut y avoir une tension induite par la position des travailleurs sociaux entre l'aide et le contrôle des bénéficiaires (Crognier 2009).

Afin de dépasser l'aspect purement fonctionnel des écrits dans le travail social et d'ajouter un caractère plus personnel, je me suis inspirée de la méthodologie du *Récit de vie* employée notamment dans la recherche en sciences humaine, qui propose l'écriture comme moyen de communication. Le récit de vie est une méthode biographique qui cherche à comprendre les phénomènes étudiés à travers la narration de l'expérience vécue par le sujet. Cette approche s'inscrit dans une démarche inductive, visant à élaborer une description détaillée et approfondie d'un phénomène, d'un parcours ou d'une situation, à partir du récit que le "sujet" fait de sa vie ou d'une période spécifique de celle-ci (Chevalier et Vincent-Ponroy 2018).

Grâce à ces lectures, j'ai pu suggérer aux travailleurs sociaux de participer à un exercice. Cette proposition est inspirée à la fois d'une grille d'activités adaptée pour la réalisation d'ateliers d'écriture et de la méthodologie du récit de vie, qui permet de relater des expériences vécues. La particularité de cet exercice, est qu'il se concentre sur les expériences vécues par les travailleurs sociaux dans le cadre de leur activité professionnelle et non de leur vie personnelle.

Lors d'une réunion d'équipe, je leur ai exposé mon projet de réaliser un atelier d'écriture, durant lequel ils pourront relater une situation vécue en lien avec l'année concernée par le rapport d'activités. Je leur ai exposé les consignes de cet exercice : celui-ci consiste à choisir en groupe un thème commun qui sera le lien entre les situations. L'exercice devra être réalisé en présence de tous les membres de l'équipe. Durant cette réunion, toute la procédure de rédaction sera réalisée. Dans un premier temps, un temps de rédaction de 20 à 30 minutes sera prévu. Les travailleurs sociaux travaillent en co-intervention, il m'a donc semblé logique de pouvoir leur proposer de réaliser seul ou en duo la rédaction de situations. Une fois le temps écoulé, un moment d'échange est prévu où chacun explique oralement la situation qu'il a choisie. Le but de cet exercice est de faire ressortir différents éléments de la pratique professionnelle des travailleurs sociaux.

Les travaux d'Élisabeth Nonnon mettent en avant l'intérêt de l'écriture dans le travail social. Elle soutient que l'écriture sur soi et sur ses pratiques professionnelles requiert de la part de l'auteur une implication à plusieurs niveaux, où les marqueurs et les relations

doivent être clairement perceptibles. Nonnon identifie divers niveaux d'implication que nous allons aborder ci-dessous :

Le scripteur se focalise sur sa propre pratique en éducation spécialisée. Il assume donc le rôle de protagoniste mais aussi d'acteur des événements relatés, ce qui induit de transformer le « je » en un personnage. Il sera essentiel pour le scripteur de décrire avec précision ses comportements réels alliés à un contexte interactif. Une observation de sa responsabilité pourra être effectuée. « Ce personnage » aura également les rôles d'observateur et d'évaluateur de ses propres actions à travers le récit. Cela apportera une dimension critique au récit proposé.

Il est également possible d'observer un certain niveau de prise de conscience à travers l'utilisation du « je ». Celle-ci introduit une nouvelle perspective où l'auteur du récit réfléchira aux différentes situations qu'il a vécues tout en les liant entre elles. Il les considèrera donc comme des indices ou des exemples d'un problème plus général. A terme, cela permettra une analyse plus approfondie. En terme de formulation, l'auteur s'engage dans un processus de rationalisation en exprimant verbalement son expérience, ce qui lui permet de donner du sens à ses actions et de les rendre compréhensibles pour le lecteur (Crognier 2009).

Pour cet exercice proposé aux membres de l'équipe, j'ai dû réfléchir à certains aspects. Tout le monde n'étant pas à l'aise avec l'écriture, j'ai donc laissé beaucoup de liberté quant à la forme que pouvaient prendre ces vignettes cliniques (c'est le nom que l'équipe a donné aux situations relatées) et l'exercice proposé. Des cartes mentales, des lignes du temps mais aussi des récits de type narratif ont donc vu le jour.

Par ailleurs, l'objectif de ces rédactions n'est pas d'alourdir la charge administrative des participants. Par conséquent, il a été nécessaire de trouver un moyen d'éviter cela. Offrir une certaine liberté quant à la mise en page du récit permet ainsi de réduire la longueur du texte tout en nécessitant moins d'écriture. Il était important pour moi de tenir compte de la réalité de terrain de l'équipe Octogones. Cela permet peut-être aussi une meilleure adhésion à l'exercice. N'oublions pas non plus qu'écrire nécessite de pouvoir dégager du temps, qui peut être une ressource rare dans le travail social. Ces moments prévus pour la rédaction peuvent très vite être balayés par un rendez-vous important ou une urgence (Meulder 2019).

Concrètement, certaines adaptations ont été nécessaires. En effet, l'équipe Octogones a estimé que la durée était trop courte pour réaliser cet exercice. Ils ont donc fait le choix de ne pas rédiger en équipe mais plutôt de prendre ce temps pour choisir le thème et former les binômes pour ceux qui le souhaitent. Ils ont ensuite convenu d'une échéance pour laquelle ils devaient avoir rédigé leur écrit. Un retour fut ensuite réalisé lors d'une réunion d'équipe afin de partager leurs productions. Lorsque le débriefing a eu lieu, et après avoir vérifié que les récits étaient prêts, ceux-ci ont ensuite été insérés dans le rapport d'activités à destination de l'OA. Un retour de la part de l'OA a été réalisé lors d'une réunion conjointe avec l'équipe.

Dans ce cas-ci l'objectif des ateliers d'écriture est de mettre en lumière des aspects socio-culturels, des savoirs, des représentations, des investissements, des valeurs ou encore de l'individuel et du collectif (Crognier 2009). Cela permet donc à l'OA d'avoir une indication plus concrète de la réalité de terrain des travailleurs sociaux du service.

## Résultats

Abordons à présent les résultats obtenus suite aux entretiens semi-directifs réalisés auprès des travailleurs sociaux du service Octogones. Précisons que deux des sept travailleurs sociaux interrogés n'ont jamais participé à la rédaction du rapport d'activités du service Octogones. Il est important de tenir compte de cette information pour aborder l'analyse des résultats de la recherche. Il convient également d'avoir à l'esprit que les résultats exposés sont en lien avec la question évoquée dans ce mémoire. Toutes les thématiques abordées lors des entretiens semi-directifs ne seront donc pas développées ici.

Ces résultats sont mis en avant sur base de l'analyse horizontale dans le cadre de la méthodologie de la recherche qualitative. Cette analyse consiste en la détermination d'un thème qui sera analysé pour chaque personne interrogée. Elle permet de faire ressortir les paradigmes propres à chaque thème (Discry 2020). Les résultats de la recherche seront essentiellement axés sur les représentations du rapport d'activités au sein de l'équipe, l'implication de celle-ci dans le processus de rédaction du rapport d'activités, la façon de relater la pratique de terrain grâce à l'écriture, le rapport d'activités comme moyen de communication ou d'évaluation et enfin le contenu du rapport d'activités.

### ***1. Représentations du rapport d'activités***

Exposons tout d'abord les représentations du rapport d'activités selon l'équipe du service Octogones. J'ai débuté les entretiens en demandant à ces membres ce qu'ils en pensaient et s'ils savaient à quoi pouvait servir ce document.

Concrètement pour les sept travailleurs, il s'agit d'un document qui permet de faire le point sur l'année écoulée et d'avoir une vue aérienne des événements qui s'y sont déroulés. Pour eux tous, c'est la vision qu'ils en ont. Il permet d'apporter une vision objective de ce qui a été réalisé au cours de l'année écoulée, comme l'exprime l'un d'entre eux dans cet extrait : « *Moi je dirais que ça sert à faire le bilan de l'année. Et de vraiment se décentrer et de mettre des mots sur ce qui s'est passé dans l'année. Pour être un peu objectif, parce que parfois on peut avoir l'impression, je sais pas, qu'on a eu beaucoup de situations d'autonomie par exemple. Alors que dans les chiffres, on se rend compte qu'on en a eu quatre, mais quatre qui ont durés longtemps. [...] Je trouve que ça permet vraiment d'être objectif* ». De plus, il permet également de tirer des leçons du passé pour pouvoir envisager l'avenir comme nous le montre cet extrait : « *Maintenant, pour moi, le*

*but d'un rapport d'activités c'est de justement faire état des activités qui ont été menées l'année antérieure mais aussi et surtout de pouvoir en tirer quelque chose pour améliorer l'année suivante de la prise en charge ».*

Globalement, il s'agit d'une charge de travail supplémentaire pour l'équipe malgré les apports concernant la pratique professionnelle. Ce document est également un relai vers les différents maillons de la hiérarchie tel que le Pouvoir Organisateur de l'ASBL ainsi que l'Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse. Il permettrait de faire ressortir des besoins, des grandes tendances qui permettraient d'interpeller des instances telles que le ministère. « [...] *Pouvoir aller un petit peu se plaindre un peu plus haut pour que les choses bougent davantage. J'ai un peu l'impression que c'est aussi à ça que pourrait servir un rapport d'activités, c'est plus qu'un truc où on relate ce qu'on a fait ».*

Actuellement, le rapport d'activités est perçu comme une obligation à laquelle ils doivent répondre, un besoin de rendre des comptes autant à l'Organe d'Administration qu'aux pouvoirs subsidiaires. Cet intervenant l'aborde à travers cet extrait : « [...] *Et puis il y a une obligation qui est d'informer les pouvoirs subsidiaires de ce qu'on fait. Pour moi c'est son rôle ».* Complétons avec cet extrait : « *J'ai comme l'impression que c'est juste pour répondre à une obligation qu'on fait le rapport d'activités. [...] Depuis que je suis ici, ça a toujours été une formalité et personne n'était super emballé par le fait de le faire. Et je crois qu'il y a aussi beaucoup de questions pour l'instant qui se posent sur : Qu'est-ce qu'on y met ? Qu'est-ce qu'on n'y met pas ? ».* Certains estiment qu'il n'est pas employé à son plein potentiel, d'autres en revanche pensent qu'il pourrait servir à des fins plus importantes que celles qui lui sont destinées. Il est également perçu comme un document théorique relatant peu la pratique de terrain comme nous le montre l'intervention suivante : « [...] *C'est vrai que ça permet à l'OA d'avoir une grille de lecture même si, au final, c'est quand même quelque chose de théorique et ça ne reflète pas spécialement la pratique de terrain, mais ça peut quand même donner une idée de ce qu'est notre travail ».*

## ***2. L'implication de l'équipe Octogones dans la rédaction du rapport d'activités***

Concrètement, l'équipe Octogones est assez unanime sur le fait qu'ils préfèrent ne pas s'impliquer plus dans la rédaction du rapport d'activités. J'entends par là qu'ils souhaitent continuer le rythme instauré d'une à deux réunions pédagogiques réalisées pour l'analyse des graphiques, et potentiellement pour faire le point sur les vignettes cliniques dans

l'optique où cet outil perdure dans le temps. Il faut toutefois noter que les travailleurs sociaux ne sont pas fermés à la nouveauté et donc à l'instauration d'une nouvelle organisation de la rédaction du rapport d'activités.

Analysons maintenant divers facteurs qui freinent l'envie des travailleurs sociaux de s'impliquer davantage dans la rédaction du rapport d'activités. Ceux-ci sont divers et variés. Relevons tout d'abord la charge de travail administratif supplémentaire que cela pourrait engendrer. Un éducateur met en avant qu' *« il y a une tendance à vouloir nous ajouter de plus en plus de documents administratifs. Alors qu'au départ, c'est des rencontres avec des personnes, et cetera, et là on est en train de nous renfermer vraiment. J'ai ce sentiment-là dans beaucoup d'administratifs, donc moi je trouve qu'effectivement, si on peut se décharger un peu égoïstement du rapport d'activités au profit de l'interaction, tant mieux. Moi je trouve que finalement pour l'instant c'est plutôt cohérent, ou c'est la directrice qui s'occupe de la, je veux dire, de la grosse partie, alors pour le reste, bah, elle nous consulte »*. L'extrait suivant permet d'accentuer la notion de charge de travail administratif mentionnée, précédemment tout en nuancant et en expliquant que faire participer l'équipe à la rédaction du rapport d'activités pourrait être un plus : *« Ça pourrait être intéressant mais c'est un peu ambitieux, dans le sens où je pense qu'on a beaucoup de boulot. On se forme à côté, donc c'est compliqué. Et puis je pense que ça serait plus simple pour des personnes qui ne sont pas sur le terrain tous les jours. [...] Je pense aussi que ça pourrait être intéressant de faire participer l'équipe, mais il ne faut pas que ça devienne une trop grande charge de travail, parce que moi, clairement, ça sera contraignant dans ma gestion quotidienne des rendez-vous »*.

La psychologue du service apporte un éclairage quelque peu différent. Grâce à une précédente expérience professionnelle, elle a déjà eu l'occasion de participer en équipe à la rédaction du rapport d'activités de son lieu de travail : *« J'ai travaillé 2 ans ailleurs. En fait, c'est nous qui rédigeons les rapports d'activités, nous qui étions sur le terrain, et donc je trouvais que c'était facile de faire les connexions entre le terrain et la théorie »*. L'avantage qu'il peut y avoir à ce que les travailleurs de terrain prennent part à la rédaction du rapport d'activités, c'est une fluidité des connexions entre la pratique et la théorie. Cette travailleuse sociale a d'ailleurs émis l'hypothèse que cet exercice est peut-être moins évident pour une personne qui n'est plus sur le terrain, comme par exemple la direction.

Les extraits suivants mettront en avant un autre point qui peut influencer sur la motivation ou non pour les travailleurs sociaux de s'investir dans la rédaction du rapport d'activités : « *Franchement je crois que ça va être fort compliqué car ça veut dire encore plus de temps de réunion. Enfin en tout cas je l'imagine* ». L'ajout de temps de réunion pourrait donc être un frein, et par conséquent le temps de rédaction de l'entièreté du rapport d'activités en groupe également. Durant l'entretien, nous avons évoqué cette possibilité, qui a suscité de la crainte et donc de la réticence de la part de mon interlocutrice. Ensuite, lorsque nous avons abordé une autre méthode, sa réaction fut toute autre. Voici sa réponse : « *Si c'est en individuel et pas en collectif, pourquoi pas ? Par contre, si c'est pour remettre en collectif ça va être l'enfer. Mais pourquoi pas, effectivement, que ça soit réparti entre chacun et puis discuté ensemble ?* ». Dans un premier temps une répartition des graphiques à analyser ainsi qu'une vignette clinique à rédiger semble être un bon compromis pour cette travailleuse sociale. Travailler de manière individuelle sur chaque partie pour ensuite revenir sur du collectif, lui semble être une méthode plus efficace et moins contraignante.

Lors des entretiens, un assistant social a évoqué que ce qui l'intéressait vraiment c'était de prendre part à la réalisation de la grille d'évaluation, pour reprendre ses termes. En d'autres mots, il souhaite participer à la conception et à la réflexion du questionnaire Google Forms ou tout autre moyen de récolter des données apparentées.

### ***3. Relater la pratique de terrain grâce à l'écriture***

Pour aborder cette étape, il a fallu se questionner sur le moyen de mettre en avant la pratique de terrain. Pour ce faire, les ateliers d'écriture ont été mis en place. Les cinq travailleurs sociaux ayant participé aux ateliers d'écriture ont aimé le concept et le fait de devoir rédiger un écrit n'a pas posé de problème pour les participants qui se sont prêtés au jeu. Ces ateliers leur ont permis de se sentir investis dans un projet où ils étaient acteurs mais surtout où ils devaient donner de leur personne. Cela a également permis d'apporter plus de concret au rapport d'activités, selon eux.

La liberté de la forme que pouvait prendre le texte, a probablement permis à chacun de laisser libre cours à son imagination et de ne pas rédiger un texte continu s'ils ne le souhaitaient pas. Des lignes du temps et des cartes mentales ont donc vu le jour. J'ai voulu savoir si cela leur avait demandé plus de travail administratif et si cela avait été contraignant pour eux. L'équipe au complet m'a dit que cela n'avait pas été le cas. Un

intervenant raconte : « *Pour moi, ça ne demandait pas plus de charge de travail que de remplir les questionnaires. Et puis surtout, on avait eu un temps un peu imparti pour le rédiger* ». Un autre intervenant ajoute : « *C'est du travail forcément supplémentaire, mais après, je trouvais que c'était du travail pertinent. Donc c'était quand même intéressant pour nous de réfléchir aux situations. [...] Ça ne me dérange pas, ce n'est pas du temps perdu* ».

Cette méthode permet de mettre en avant le travail réalisé au travers d'une situation. De cette manière, l'intervenant peut prendre le temps de se poser et de réfléchir à la manière dont il va aborder son écrit. Une fois l'écrit réalisé et selon la forme choisie par celui-ci, il pourra avoir une vision des actions réalisées durant la situation. C'est un bon moyen de se rendre compte de ce qui a été mis en place. De plus, il est plutôt valorisant de voir le travail accompli, grâce notamment aux cartes mentales qui amènent une vue aérienne de la situation.

Cette méthode évite de se sentir tenu de devoir rentrer dans des cases, puisqu'il suffit simplement de relater, et qu'il n'y a pas d'exigences précises, c'est ce que montre cet extrait : « *L'année dernière, j'ai trouvé que ça apportait autre chose, ça apportait vraiment de nous. On ne rentrait pas dans des cases, on n'avait pas besoin de rentrer dans un moule ou dans des tableaux et de tirer des conclusions* ». La démarche semble également représenter un juste milieu entre le fait de relater une situation et exposer une partie du travail réalisé au quotidien. Cependant cette méthode ne permet pas de relater l'entièreté de ce qui est réalisé au sein du service.

Pour certains (quatre sur sept), cette méthode a été perçue comme une bouffée d'oxygène qui leur a permis de s'exprimer. « *On n'est tenu à rien donc ça laisse libre à la créativité et moi j'ai adoré* ». En effet, le fait de mobiliser toute l'équipe pour produire quelque chose de concret mais aussi de proposer des consignes à la fois larges et déterminées, a été très apprécié. Imposer une limite de temps pour la rédaction était, selon certains, une bonne idée. Ils ont pu prendre le temps de remettre en forme leur premier jet, tout en gardant la spontanéité du moment. « *Je trouve que ça permettait de remettre les idées et de murir aussi la réflexion. Parce que je me souviens la première fois, je l'avais écrit vite avec toutes les idées, les réflexions que j'avais encore à chaud. Et puis après, je l'ai revu deux semaines après pour le remettre au net. Et puis, j'ai eu d'autres réflexions qui sont venues* ». Globalement, tout le monde s'est mis à l'ouvrage sans rechigner.

Cependant, cette méthodologie devra certainement être réévaluée dans le temps et probablement adaptée par la suite. C'est ce que m'a fait remarquer une intervenante sociale. Ajoutons que le fait d'écrire une situation peut être anecdotique étant donné que cela ne reprend qu'une part du travail. Au moment du bilan de fin d'année, il serait intéressant de faire le point sur les situations vécues et de choisir celles qui ont été les plus marquantes pour le service. Cet intervenant a également relevé que les vignettes ont été écrites selon la perception de chacun. Cela a donc induit un style différent pour chaque vignette rédigée. Tout comme pour compléter le questionnaire, réfléchir à une situation datant d'il y a un an n'est pas aisé.

Remarquons que lors du choix des situations, les intervenants sociaux ont eu tendance à se tourner vers des situations qui ont posé problème. L'accent est donc souvent mis sur le négatif plus rarement sur le positif, même si l'avis n'est pas partagé, car certains intervenants trouvent qu'au contraire cela permet de mettre en avant le positif en fin de situation, comme l'exprime une assistante sociale à travers cet extrait : « *A la fin, je trouvais ça chouette parce qu'on pouvait se dire : « En fait cette situation-là, elle n'a pas été facile, c'était compliqué et on a réussi à amener quelque chose de positif »* ».

#### **4. Le rapport d'activités comme moyen de communication ?**

Les sept participants s'alignent pour dire qu'en effet le rapport d'activités peut être un moyen de communication entre les échelons hiérarchiques. Cependant, chacun l'exprime d'une manière différente et fait apparaître la communication à sa manière. De plus, la notion de contrôle à travers le rapport d'activités a été soulevée.

Etablir la communication entre plusieurs acteurs serait un des rôles du rapport d'activités. Il n'est donc pas perçu comme un moyen de contrôle à part entière. D'autant plus qu'il y a déjà d'autres moyens mis en place dans le but d'évaluer la réalisation du travail au quotidien. Il s'agit d'un élément permettant d'expliquer pourquoi il ne sera pas considéré de la sorte.

Malgré l'apport des vignettes cliniques qui permettent de percevoir un fragment de la réalité de terrain vécue par l'équipe d'intervenants sociaux. Certains se demandent si l'OA cerne réellement cette réalité de terrain ou s'il ne faudrait pas y apporter des éléments supplémentaires. A contrario, deux intervenants sur sept estiment qu'il n'est pas possible de relater, que ça soit par écrit ou oralement, l'entièreté de la pratique de terrain.

Ce ne sera, comme dit précédemment, qu'un fragment de celle-ci. Reste à définir ce que l'on souhaite dire.

Soulignons cependant que cette démarche a permis d'ouvrir la discussion avec les membres de l'OA lors de la réunion organisée dans le but d'avoir un retour sur le rapport d'activités. Cette réunion a d'ailleurs fait l'unanimité au sein de l'équipe, et elle pourrait à l'avenir prendre une autre forme. En effet, elle pourrait être menée de manière moins formelle et moins axée sur le rapport de terrain. Avoir un échange avec les membres de l'OA sur le travail réalisé mais aussi la pratique de terrain serait, selon l'intervenante qui l'a évoqué, plus intéressant.

Actuellement le rapport d'activités à un usage exclusivement interne à l'organisation, à l'exception de l'inspection pédagogique. Il a été mentionné durant les entretiens qu'il pourrait être mis à disposition sur le site internet de l'ASBL pour ses partenaires. Cela leur permettrait d'avoir un aperçu du travail réalisé par le service, et de nouvelles collaborations pourraient peut-être voir le jour. Il serait avantageux de s'en servir plus comme d'un outil de référence. Les données chiffrées récoltées permettraient par exemple de servir de base de travail pour la réalisation de projets. En effet, si l'ASBL décide de mettre en place des groupes de parole destinés aux parents et aux jeunes sur différents thèmes, elle pourrait alors exploiter les chiffres obtenus afin de déterminer ces thèmes en fonction des problématiques rencontrées. De cette manière, la justification et le sens donné au travail réalisé n'en seraient que plus tangibles.

On en vient donc à questionner l'utilité de ce document. *Doit-il simplement relater l'activité de l'ASBL sur une année donnée ou peut-il être utilisé comme outil de développement, d'évolution et de communication ?* C'est la question qu'une intervenante du service s'est posée. Selon un autre intervenant, *permettre d'établir une communication est un des rôles du rapport d'activités.* Pour aller plus loin, *le rapport d'activités pourrait-il être un moyen de faire remonter des informations, par exemple à l'AGAJ, dans le but de demander plus de moyen pour le service ?* C'est également une question qui est ressortie des entretiens semi-directifs. Dans ce cas-là, nous sommes dans une optique plus revendicatrice du rapport d'activités. Peut-être pourrait-il être utilisé pour faire des demandes pour le service dans un premier temps et ultérieurement réexploité pour le secteur de l'AJ.

En outre, cela pourrait également faire ressortir le fait que parfois, voire souvent, il y a un décalage entre ce qui est demandé par l'autorité mandante et la réalité de terrain qui suggère une autre approche. Faire apparaître ce genre d'éléments permettrait peut-être d'apporter plus de concret et par conséquent de réadapter les exigences de l'autorité mandante envers le service, par le biais des mandats.

Suite au constat posé après la réalisation des vignettes cliniques, cinq des sept travailleurs sociaux relèvent qu'ils ont tendance à faire ressortir beaucoup de négatif et peu de positif dans leur récit. Notons toutefois que souligner une impasse dans une situation peut permettre d'en tirer un apprentissage pour les années à venir mais également de mettre en avant ce qui a été mis en place par l'équipe, dans le but de résoudre le problème. Si par exemple des thèmes tels que le bien-être au travail font partie du rapport d'activités, il faudra rester vigilant afin de ne pas tomber dans la plainte. Durant les entretiens, les intervenants s'accordaient à dire que si l'équipe ne va pas bien ou si elle traverse une mauvaise passe, le risque de tomber dans la plainte est important.

### ***5. Le rapport d'activités comme moyen de contrôle ?***

Après avoir envisagé le rapport d'activités comme moyen de communication, je vais maintenant examiner son éventuelle fonction de contrôle ou d'évaluation. Etant donné que ce document est obligatoire il m'a semblé intéressant de questionner cet aspect. Dans cette section nous analyserons la perception des travailleurs de terrain, et cela mettra peut-être en avant le fait que les informations que l'on choisit de communiquer peuvent avoir une incidence sur le service ou l'ASBL.

L'entièreté de l'équipe perçoit bel et bien le rapport d'activités comme un outil d'évaluation ou encore de contrôle. Nuancions cependant cette vision, en précisant qu'il ne s'agit pas d'un document exclusivement utilisé dans ce but. En tout cas, ce n'est pas l'avis des travailleurs de terrain. D'ailleurs pour beaucoup d'entre eux, il est normal d'être évalué, notamment par les pouvoirs subsidiaires et par l'OA qui doit savoir si le travail attendu est bel et bien réalisé au sein du service. Un extrait illustre particulièrement ce point de vue « *Je pense que, de base, je suis sûre que le rapport d'activités a été créé pour ça. [...] On rend des comptes tous les jours de ce qu'on fait. Et donc je vois ça comme du contrôle, enfin du contrôle positif, dans le sens où on est mandaté pour autant de situations. C'est normal que l'OA veuille être sûr qu'on travaille bien sur autant de situations* ». On peut donc affirmer qu'il s'agit d'un outil permettant avant tout de rendre

des comptes, notamment au vu du nombre de prises en charge, et qui doit être pris au sérieux, car si ce nombre n'est pas atteint il y a un risque à terme de devoir fermer le service si la situation n'évolue pas positivement. Des craintes et un état de vigilance sont donc de mise sur ce point.

De plus, les sept travailleurs sociaux rencontrés, ont conscience qu'il n'est pas envisageable de laisser vivre le service sans qu'il y ait une certaine forme d'évaluation ou de contrôle du travail réalisé. Ils estiment curieux de ne pas devoir « rendre des comptes » à l'OA. Complétons cette réflexion par cet extrait qui illustre la perception d'une travailleuse sociale vis-vis de la réalisation des graphiques présents dans le rapport d'activités. Ceux-ci permettent de mettre en évidence des aspects du travail de terrain réalisé dans le service : *« Je ne me dis pas qu'on doit avoir des bons chiffres ou qu'on fasse des beaux tableaux parce qu'on risque d'être évalués. Pas du tout. Par contre, je me dis que ça sert de voir ce pourquoi on est payé et de peut-être mettre des mots sur le terrain. Je pense que parfois pour les membres de l'OA ça doit être complètement abstrait. [...] Je vois donc ça plutôt comme un moyen d'échanger sur notre pratique et de partager »*. Malgré cet aspect d'évaluation et de contrôle présent dans le rapport d'activités, ils sont convaincus que l'OA ne présente pas que cette intention-là. En effet, il y aurait une véritable envie de la part de l'OA de connaître l'équipe et de savoir comment ils vivent la pratique de terrain au quotidien. Cet extrait témoigne du positionnement d'une travailleuse sociale sur ce point : *« Oui bien sûr ils vont regarder et vérifier voir si tout se passe bien. [...] Je ne le sens pas comme ça en tout cas. Je pense qu'il y a quand même une envie de connaître les travailleurs et les problématiques qu'ils rencontrent »*.

Avec tous ces éléments, certains travailleurs considèrent le rapport d'activités comme un outil de contrôle, d'évaluation. Cependant, une travailleuse sociale apporte de la nuance, en expliquant que même si le rapport d'activités était utilisé dans un but de surveillance, que ça soit son seul but ou une de ses multiples utilités, il se trouve qu'il existe d'autres moyens de contrôle ou de surveillance appliqués au service. Parmi ces moyens relevons tous les rapports à rédiger, les comptes rendus, les rendez-vous réalisés.

Par ailleurs précisons que si le rapport d'activités était utilisé à des fins exclusives de contrôle, l'OA pourrait par exemple établir une évaluation pointilleuse du rapport d'activités. Par exemple, le questionnaire Forms contient une question abordant la

fréquence des prises de contact avec le jeune. Si par exemple, les chiffres indiquent que le service rencontre les jeunes une fois par semaine et non deux fois comme c'est requis, il pourrait y avoir une action contrôlante de la part de l'OA. Cette démarche n'est pas souhaitée par un des travailleurs sociaux de l'équipe. Si par exemple l'OA souhaitait avoir un aperçu du type d'action réalisée, un travailleur social m'a confié que dans ce cas-là, il ne serait pas partisan de ce procédé. Nous pouvons faire un lien avec le contrôle positif évoqué précédemment. Dans le cas de cet exemple, peut-on parler d'un contrôle positif ? Il faut donc veiller à apporter plus de réalité de terrain mais pas forcément de la justification du travail effectué sous cette forme.

En revanche, il faut éviter de ne pas entraîner une certaine forme de compétition entre les services. Par exemple, « *la seule chose que je ne voudrais pas, c'est à Catalyse,<sup>1</sup> il y a un taux d'occupation, je ne sais pas de 105%. Et donc du coup, on va demander à Octogones d'être à 105% aussi alors qu'on était déjà à 100%. Il faut pas que ça mette des services du Chanmurly en concurrence.* »

#### **6. Le contenu du rapport d'activités**

Six des sept travailleurs sociaux estiment que le rapport d'activités est plutôt complet. Il n'y a donc pas besoin de retirer certains points ou d'en ajouter de nouveaux. Cependant, cinq travailleurs sociaux pensent au contraire, qu'il peut y avoir des points qui ne sont plus nécessaires ou pas intéressants. Pour eux, on pourrait envisager de supprimer certains items, ce qui permettrait par la suite de diminuer la taille du rapport. Et pourquoi pas, de tendre vers un format plus petit et avec des informations plus ciblées.

Cependant, les points de vue sont partagés quant à la diminution et/ou à l'augmentation du contenu du rapport d'activités. Voici un extrait où l'avis d'une intervenante sociale est plus nuancé : « *Je sais bien qu'il y a des ASBL qui font des petits feuillets, enfin tu vois. Mais ça je trouve que c'est peut-être un peu peu, non ? Surtout si l'idée c'est de pouvoir s'en servir vraiment. Il faut pouvoir, du coup, avoir de la matière. Non, moi je pense que je ne suis pas pour dire qu'il faut raccourcir. Je me dis, c'est long, c'est long, ce n'est rien tant que c'est intéressant, le nombre de pages n'a pas d'importance. Par contre si c'est ennuyant alors on réduit.* »

Voici un extrait qui présente une opinion différente, mettant en avant le fait que le document pourrait peut-être être plus intéressant s'il était réduit et si le format était plus

---

<sup>1</sup> Un des trois services de l'ASBL Le Chanmurly

petit. Ce point de vue apporte une vision sur la forme du rapport d'activités ainsi que sur son contenu. Une autre dimension apparaît donc grâce à cet extrait : *« J'ai l'impression qu'on nous demande une certaine quantité d'informations. Il faut la quantité d'informations, il faut être transparent et donc donner le plus de choses. Et sauf qu'en fait je crois qu'il y a beaucoup d'informations qu'on doit donner, si je refeuille le rapport. Il y a plein de trucs. Je suis aussi certain que je me dis qu'on pourrait enlever parce que c'est peut-être pas intéressant. [...] Donc effectivement, si on peut ne serait-ce que c'est parce que tu parles du livret qui fait des dizaines de pages. Mais je crois qu'on peut réduire la quantité aussi. Ça rendrait plus agréable la lecture. Quand on commence le rapport, qu'on voit des tableaux partout et des textes. Je sais pas si j'aurais envie en tant que personne externe d'y prêter de l'intérêt. Alors c'est pas forcément visé, aux personnes externes, mais je pense notamment aux membres de l'OA ».*

## Discussion

Les entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre du stage m'ont permis de proposer toute une série de résultats exposés dans la partie précédente. Ceux-ci vont maintenant être analysés et interprétés.

Précisons en introduction que l'équipe Octogones est une équipe hétérogène, vu la diversité des formations des travailleurs sociaux la composant. En effet, elle est constituée essentiellement d'assistants sociaux et d'éducateurs. Cependant, bon nombre d'entre eux ont par la suite réalisé des Masters en : Criminologie, Gestion des conflits et Sociologie. L'équipe possède également une psychologue en son sein. Il me semble important d'apporter cette précision, car j'émet l'hypothèse que ces formations variées ont eu un impact sur les réponses données lors des entretiens que j'ai pu mener et par conséquent sur les résultats obtenus dans la partie précédente. Il nous faut également prendre en compte les expériences professionnelles précédentes des travailleurs sociaux qui apportent alors de la matière et un regard différent selon chacun. Les différents parcours professionnels sont intéressants, avec, par exemple, des postes de directions ou d'enseignant, sans oublier la variété des secteurs dans lesquels les membres de l'équipe ont travaillé, tels que le milieu carcéral ou en CPAS, ainsi que ceux qui ont travaillé dans le secteur de l'Aide à la Jeunesse en IPPJ, en SRG ou encore en AMO. Ces expériences professionnelles, tout comme les années d'ancienneté de certains membres, ont permis d'alimenter ma recherche.

L'analyse des résultats met en évidence la quête de sens des travailleurs sociaux. C'est un élément qui m'a beaucoup questionné durant mon stage : *Comment donner du sens dans ce que l'on fait ? Comment retrouver du sens lorsqu'on l'a perdu ?* Mes interrogations paraissent trouver un écho dans le manque d'intérêt apparent des travailleurs sociaux pour le questionnaire. *Mais comment raviver la flamme d'une équipe lorsqu'elle semble éteinte ?* Les ateliers d'écriture semblent avoir répondu à cette question. En effet, le fait de se mettre en mouvement et de travailler sur un projet commun qui fait sens pour eux a apporté beaucoup de bien à l'équipe. D'ailleurs, des freins comme la rédaction ou une tâche « administrative » supplémentaire n'ont pas été un problème pour l'équipe. Certains ont même évoqué le fait que du moment que ça fait sens, même si c'est du travail supplémentaire, la charge de travail ne compte pas.

Les vignettes cliniques ont permis à l'équipe de se mobiliser et de travailler sur un projet à la fois individuel et collectif, grâce à la partie rédaction qui se réalisait seul ou à deux si la situation choisie concernait deux intervenants. Le moment d'échange en groupe leur a permis d'expliquer les situations choisies. Cela a permis de prendre du recul sur la pratique professionnelle et donc de prendre de la hauteur sur ce qui a été réalisé. L'avantage de cette méthode c'est qu'elle peut s'appliquer dans diverses situations mais aussi de se manifester de différentes manières. Il n'est par exemple pas nécessaire de faire un texte continu ; des schémas tels que des cartes mentales et des lignes du temps conviennent très bien et elles font ressortir d'autres éléments que le texte continu.

Je tiens ici à remercier l'équipe Octogones ait accepté de tester cette méthodologie. En effet, il s'agissait d'une méthode expérimentale permettant de faire ressortir des fragments de la vie professionnelle d'un travailleur de terrain. L'équipe Octogone est une équipe dynamique et curieuse. Cette expérience a donc pu voir le jour et a fait l'unanimité auprès de chacun. J'ajouterais que même auprès de la Directrice du service, ce fut également très apprécié. Elle a soutenu le projet et c'est grâce à elle que j'ai pu l'expérimenter en première année de stage. L'OA a également beaucoup très bien accueilli la partie sur les vignettes cliniques. Les travailleurs sociaux ont d'ailleurs remarqué que les échanges lors de la réunion étaient essentiellement basés sur ces dernières. Pour la Directrice, apporter des éléments de ce type était beaucoup plus intéressant, et cela lui a également apporté une bouffée d'oxygène, tout comme à l'équipe.

J'ai pu constater que la liberté laissée à l'équipe ainsi qu'une place à la créativité ont été fort appréciées. Avec le questionnaire, l'équipe Octogones avaient l'impression de devoir simplement répondre à une obligation, alors qu'avec les vignettes cliniques ils pouvaient apporter les éléments qu'ils souhaitaient. Laisser des consignes ouvertes semblait être une bonne idée afin de ne pas trop cadrer et de leur laisser la place. J'en viens donc à me demander si un besoin de se faire entendre mais surtout un besoin d'exister n'était pas présent mais non mentionné par l'équipe. Les ateliers d'écriture ont peut-être permis de répondre à cette demande en leur laissant de la place pour prendre la parole. J'ai d'ailleurs le sentiment que depuis l'année dernière, l'équipe est beaucoup plus motivée à l'égard du rapport d'activités, qui pour certains était considéré comme une tâche désagréable. Suite aux diverses propositions avancées en lien avec mes observations mais aussi au travers des entretiens, j'ai pu constater un regain d'optimisme. J'ai l'impression d'avoir apporté

un peu de dynamisme dans l'équipe et permis à certains de se sentir plus concernés et donc par conséquent de vouloir s'investir d'une manière ou d'une autre.

L'implication des travailleurs sociaux peut aussi varier en fonction des représentations qu'ils ont du rapport d'activités ainsi que de leur formation respective. En effet, un esprit plutôt scientifique accordera peut-être plus d'importance à la justesse des chiffres qu'une personne plus littéraire ou créative. Il est probable que les travailleurs sociaux attendaient juste une occasion de pouvoir mettre en avant certaines compétences, notamment par la participation au remaniement du Google Forms qui permet d'avoir des données chiffrées. On peut même dire qu'au-delà de leur formation, leur implication pourrait varier en fonction de leur personnalité. En effet, on peut constater des profils assez différents dans l'équipe Octogones. Il y a des profils plus revendicateurs, qui aimeraient faire entendre leur voix et faire remonter des éléments à l'OA de l'ASBL voire même à l'Administration de l'Aide à la Jeunesse. D'autres, en revanche, ne sont pas des adeptes du contrôle ; pour ces acteurs-là il faut pouvoir tempérer le contrôle que l'on effectue et rester, comme nous l'avons vu plus tôt, dans du contrôle positif. Pour certains il faut aller susciter l'intérêt avec une démarche qui fait sens pour eux. Si ce n'est pas le cas, alors ils risquent de décrocher et donc de perdre tout intérêt et de considérer la démarche comme une obligation. En poursuivant ma réflexion, on peut dire que les profils des travailleurs auront également un impact sur leur investissement mais aussi sur le type d'information qu'ils veulent faire passer à travers le rapport d'activités. Toutes ces informations peuvent générer une zone d'incertitude chez le travailleur social qui pourrait expliquer la perte de sens observée.

Au niveau de la communication, le rapport d'activités peut, comme l'équipe l'a exprimé, être un bon moyen d'atteindre à la fois l'Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse mais aussi l'OA. Tout dépend maintenant de ce que l'on souhaite transmettre comme informations. Celles-ci sont précises et peuvent permettre au rapport d'activités d'être utilisé comme un moyen de communication et non pas simplement comme un journal où les activités y sont relatées. Tout dépend de l'objectif du rapport d'activités.

Le rapport d'activités peut également être employé comme moyen d'évaluation du travail réalisé. Il est vrai que le contenu laisse à penser qu'il faut faire état de la situation de l'ASBL en une année, notamment grâce à la section financière incluse mais aussi du nombre de prises en charge du service. Cependant, il a été montré qu'il est davantage

perçu par les membres de l'équipe comme un moyen de communication que comme un moyen de contrôle. De plus, son contenu sera probablement différent d'une ASBL à l'autre, les attentes de l'OA seront probablement elles aussi différentes d'une ASBL à une autre, étant donné que l'OA n'est pas le même. On pourrait presque dire qu'il s'agit d'un document propre à chaque ASBL et que chacun peut le développer de la manière qu'il le souhaite et selon les besoins et les attentes de l'OA par exemple. Concernant l'inspection pédagogique, les inspecteurs que j'ai pu rencontrer m'ont confié que, de leur part, il n'y avait pas d'attente particulière en matière de contenu. Ils m'ont fourni des exemples de thématiques intéressantes à aborder, généralement tournées vers le contrôle et l'évaluation du bon fonctionnement du service. L'inspection laisse donc carte blanche aux services pour déterminer le contenu qu'ils souhaitent mettre dedans. On peut donc dire que les intérêts diffèrent, selon que l'on se place du point de vue de l'OA ou de celui de l'inspection pédagogique.

Suite à cela, j'ai pu réaliser que le rapport d'activités présente de nombreuses utilités et qu'il peut véhiculer bon nombre d'informations. Il reste à choisir ce que l'on veut communiquer à travers ce document, mais surtout qui l'on veut atteindre avec les informations mentionnées. De plus, si le travailleur social se sent impliqué dans la démarche, il aura probablement envie de communiquer à travers le rapport d'activités. Les diverses formations ainsi que les expériences professionnelles des travailleurs sociaux leur confèrent une vision propre à chacun. Celle-ci permettra par conséquent de mettre l'accent sur différents points, ce qui apportera des éléments différents dans le rapport d'activités. Par exemple, nous avons vu dans les résultats que les vignettes cliniques avaient toutes été rédigées de manière différente, selon le point de vue de chacun. Nous émettons l'hypothèse qu'il en serait de même dans le cas de la communication dans le rapport d'activités. Chacun mettrait en avant sa vision du travail social mais également les informations qu'il trouve importantes de communiquer. On peut également faire un lien avec les valeurs des travailleurs sociaux pris individuellement, celles de l'équipe ainsi que celles de l'organisation. Ces valeurs pourront également influencer le choix des thématiques abordées.

J'en viens toutefois à me demander : *quelles sont les limites du rapport d'activités ?* Jusqu'où ce document peut-il servir de moyen de communication ou encore d'évaluation ? Imaginons que la théorie de l'intervenante sociale, selon laquelle le rapport d'activités a été créé dans un but de contrôle soit vraie. Il reste néanmoins un moyen de

communication, voire même un lien entre l'Administration et l'OA de l'ASBL. Jusqu'où peut-on contrôler ? D'autre part jusqu'à quel point peut-on communiquer des informations à travers ce document ? En effet, nous avons observé que les objectifs du rapport d'activités sont perçus de manière différente selon chacun. Et selon la perception de chacun, et donc de l'objectif qu'il accorde au rapport d'activités, l'information communiquée sera différente. Si par exemple, nous souhaitons à travers le document exposer des informations plus revendicatrices, nous avons pour objectif d'obtenir des changements ou au moins d'attirer l'attention sur le point que l'on communique. Dans un autre cas où nous souhaitons informer les services extérieurs des animations proposées au sein de l'ASBL, notre objectif est d'informer le lecteur mais aussi de l'inciter à prendre contact avec l'ASBL dans le but d'une collaboration.

J'ai également pu constater que le fait d'introduire des vignettes cliniques, et donc par conséquent des situations relatées dans le rapport d'activités, a permis d'ouvrir le dialogue avec l'OA, notamment lors de la réunion qui s'est déroulée en octobre 2023, où un retour de l'OA sur le rapport d'activités a eu lieu. Je pense que proposer cette méthodologie a permis de faire évoluer dans le bon sens, d'ouvrir de nouvelles portes. Et donc de questionner de nouveaux dispositifs et d'avoir une réflexion plus poussée. L'OA a d'ailleurs réfléchi à de nouvelles thématiques à apporter aux rapports d'activités. Une certaine souplesse quant à l'harmonisation des trois rapports d'activités des trois services de l'ASBL a vu le jour. Chacun continue de respecter le canevas établi tout en y apportant sa propre touche et donc en apportant l'identité du service à son rapport d'identité. Il sera par conséquent plus représentatif du service et non plus lisse et identique aux autres.

Je l'ai également ressenti durant les entretiens semi-directifs, les intervenants sociaux ne manquaient pas d'idées et de propositions d'amélioration, que ce soit pour le questionnaire mis en place ou même pour le rapport d'activités en tant que tel. Les échanges ont donc été très enrichissants.

Cependant, malgré tous ces éléments, un questionnement persiste : *Doit-on parler d'évaluation ou de contrôle ? Comment pouvoir les distinguer ?* Monsieur Recht, dans son cours d'outils d'évaluation et de démarche prospective, précise que le terme contrôle se réfère au respect d'une règle ou d'une loi. Il vise également à mesurer la distance entre la norme et le travail effectué sur le terrain (Recht 2024). Dans le cas qui nous occupe, nous pouvons dire que cette notion de « contrôle » peut être représentée par le rapport

d'activités rendu à l'inspection pédagogique. En effet, celui-ci répond à un arrêté du gouvernement, qui comme nous l'avons vu, demande à ce que le rapport d'activités soit rendu pour le 30 juin de l'année suivant l'année concernée. De plus, la grille que l'Administration envoyait auparavant à chaque service dans le but de récolter des données bien précises renforce cette logique de contrôle. Pour ce qui est de l'évaluation, elle permet de faire émerger le singulier et le subjectif. Elle est également caractérisée comme un élément qui donne sens au travail. Le rapport d'activités comprenant les vignettes cliniques correspond davantage à cette définition.

Il est donc possible de faire un lien entre le manque et la perte de sens que les travailleurs sociaux ont ressenti avec le sentiment d'obligation concernant la rédaction du rapport d'activités. Ce manque de sens et ce sentiment d'obligation peuvent s'expliquer par le fait que les rapports d'activités antérieurs étaient axés sur le contrôle. Ils devaient répondre à une obligation, à savoir celle de l'Administration de l'Aide à la Jeunesse. L'apport des vignettes cliniques a permis d'apporter des éléments plus concrets et directement issus de la pratique de terrain de l'équipe Octogones. La redynamisation de l'équipe par les vignettes cliniques a permis de basculer du contrôle à l'évaluation, qui a un apport plus subjectif des pratiques, sans compter que les membres de l'équipe ont pu se réappropriier le rapport d'activités en y apportant leur touche personnelle.

Nous sommes donc passés d'un document dont l'objectif était de contrôler et qui, pour l'équipe, n'était pas légitime (d'où le manque d'intérêt pour sa rédaction et surtout pour compléter le questionnaire Google Forms) à une forme de contrôle légitime. Celui-ci a dès lors été accepté par l'équipe et beaucoup mieux appréhendé car ils y trouvent à présent de l'intérêt et du sens. Sous l'ancienne forme du rapport d'activités, l'équipe fuyait le contrôle, et par la même occasion la rédaction du rapport d'activités. Or maintenant, le rapport d'activités devient un objet de contrôle légitime, comme dit précédemment, car il est basé sur une réalité. L'apparition de ce nouveau type de démarche s'apparente donc davantage à une évaluation.

La mise en mouvement de l'équipe grâce à la proposition des vignettes cliniques a permis de légitimer le contrôle mais aussi d'ouvrir un espace de communication entre l'OA et l'équipe. Il y a donc eu un dépassement de la non-communication présente initialement entre les travailleurs du service et l'OA.

En conclusion, le nouveau rapport d'activités ainsi élaboré souhaite s'articuler autour de trois objectifs : un prescrit de contrôle imposé par l'Administration de l'Aide à la Jeunesse, une évaluation à la fois objective et prospective des pratiques de terrain et enfin une communication à la fois horizontale entre les acteurs et transversale entre les différents niveaux de décision.

## Bibliographie

Chevalier Françoise et Vincent-Ponroy Julia. « Chapitre 9, Les récits de vie ». *Les méthodes de recherche du DBA* (2018) : 158-175. Consulté le 15/03/24 <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-158.htm?contenu=article>

Crognier Philippe. « Ecrire ses pratiques en travail social : de l'insécurité scripturale au saisissement de l'écriture ». *Vie sociale* n°2 (2009) : 95-107. Consulté le 15/03/24 <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2009-2-page-95.htm>

Discry Anne. 2020. Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative. Liège : Edipro.

Guigues Michèle. « Quand écrire, c'est faire : l'écriture comme modalité d'action ». *Vie sociale* n°2 (2009) : 11-21. Consulté le 15/03/24 <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2009-2-page-11.htm>

Kavian Eva. *Ecrire et faire écrire : Manuel pratique d'écriture*, 2018. Consulté le 15/03/24 <https://www.cairn.info/ecrire-et-faire-ecrire--9782807318984.htm>

Mahboub Leila et Belhoucine Abderrahim. « La communication interne en entreprise, moyen de gestion de flux d'information ». *Revue Agrégats des Connaissances* (2018) : 1-20. Consulté le 15/03/24 <file:///C:/Users/Lucie/Downloads/la-communication-interne-en-entreprise-%20-%E2%80%99approche-th%C3%A9orique.pdf>

Meulders Christian. 2019. *Ecrire (ou ne pas écrire) pour garder trace. L'observatoire* : 78-81.

Mouchet Alain. « Comprendre l'activité en situation : articuler l'action et la verbalisation de l'action ». *Savoirs* n°40 (2016) : 9-70. Consulté le 15/03/24 <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2016-1-page-9.htm>

Recht, José. 2024. « Gestion de réunion ». Cours d'Outils d'évaluation et démarche prospective. Liège : Haute Ecole Helmo Esas.

Rouet Gilles. « Le management et la communication : de l'instrumentalisation à l'intégration ». *La revue* n°70 (2014) : 111-114. Consulté le 15/03/24 <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2014-3-page-111.htm>

Service Public Fédéral Justice. 23/02/24. Arrêté du Gouvernement de la Communauté française relatif aux conditions générales d'agrément et d'octroi des subventions pour les services visés à l'article 139 du décret du 18 janvier 2018 portant le Code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse. Consulté le 19/11/23.  
<https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2018/12/05/2019010073/justel>

## Annexe

<u>Plan d'entretien : travailleurs sociaux Octogones :</u>	
<p>1. <u>Présentation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diplôme</li> <li>◆ Parcours professionnel</li> <li>◆ Formations particulières</li> </ul>	
<p>2. <u>Représentations du travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Explication brèves du travail effectué</li> <li>◆ Particularités</li> <li>◆ Cadre législatif/ juridique</li> <li>◆ Importance de ce cadre juridique</li> <li>◆ Place prise dans le travail</li> </ul>	
<p>3. <u>Présentation du public :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Description brève du public</li> <li>◆ Particularités</li> <li>◆ Environnement du public</li> </ul>	
<p>4. <u>Représentations sur le rapport d'activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Utilité</li> <li>◆ Sens de ce document</li> <li>◆ Les enjeux</li> <li>◆ Relais envers l'employeur ?</li> <li>◆ Lien entre les travailleurs sociaux et le CA ?</li> <li>◆ Représentation (Ex : photo de l'année)</li> </ul>	
<p>5. <u>Méthode actuelle pour rédiger le rapport d'activités :</u></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Explication du fonctionnement</li> <li>◆ Echéances</li> <li>◆ Réunions : fréquences</li> <li>◆ Participation au processus</li> <li>◆ Avis</li> </ul>	
<p>6. <u>Réunions</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nombre</li> <li>◆ Fréquence</li> <li>◆ Contenu des réunions</li> <li>◆ Plus ou moins de réunions</li> <li>◆ Intéressant d'avoir un retour directement du CA sur le rapport d'activités</li> </ul>	
<p>7. <u>Participation / implication dans le rapport d'activités</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Souhait de participer à la rédaction du rapport d'activités</li> <li>◆ Talent/ Compétences à mobiliser dans la rédaction du rapport d'activités</li> <li>◆ Avis sur présentation du rapport d'activités devant le CA</li> </ul>	
<p>8. <u>Contenu</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Satisfaction du contenu actuel</li> <li>◆ Ajouter des thèmes</li> <li>◆ Enlever des thèmes</li> <li>◆ Apport dans le travail</li> </ul>	
<p>9. <u>Rapport d'activités en chiffres</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Avis</li> <li>◆ Apport personnel</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ajout</li> <li>◆ Retrait</li> <li>◆ Mise en évidence de certaines choses</li> <li>◆ Pertinence</li> <li>◆ Facilité à compléter le google Forms</li> <li>◆ Proposition d'outils supplémentaires</li> <li>◆ Utilisation d'Excel : Avis</li> <li>◆ Variables intéressantes</li> </ul>	
<p>10. <u>Rapport d'activités en mots :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Proposition de vignette clinique chaque année</li> <li>◆ Apport personnelle</li> <li>◆ Ajout de critères de rédaction</li> <li>◆ Ajout de thèmes</li> <li>◆ A garder</li> <li>◆ A améliorer</li> <li>◆ Trace du travail réalisé</li> <li>◆ Emergence d'éléments réflexif</li> </ul>	
<p>11. <u>Ecriture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Chronophage</li> <li>◆ À l'aise/ Pas à l'aise</li> <li>◆ Beaucoup d'écrit ? Peu d'écrit ? dans le travail au quotidien.</li> <li>◆ Valorisation du travail</li> <li>◆ Charge de travail / Travail supplémentaire</li> </ul>	
<p>12. <u>Bien-être au travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sentiment d'être entendu</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Besoins</li> <li>◆ Changement dans le travail difficultés rencontrées</li> <li>◆ Points positifs du travail</li> <li>◆ Intérêts dans le rapport d'activités</li> <li>◆ Sens/ Nécessaire</li> </ul>	
<p>13. <u>Proposition de nouveautés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Excel plutôt que Forms (autre logiciel)</li> <li>◆ Inclusion partielle voir totale de l'équipe dans la rédaction du rapport d'activités.</li> </ul>	
<p>14. <u>Le rapport d'activités comme moyen de:</u></p> <p>– <b>Communication :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Moyen de communication entre le CA et vous</li> <li>◆ Rapport d'activités = lien ?</li> <li>◆ Autres moyens de communications</li> <li>◆ Avis sur le retour du CA avec les membres de l'équipe</li> </ul> <p>– <b>Evaluation/ Contrôle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Définition d'évaluation</li> <li>◆ Définition de contrôle</li> <li>◆ Impression</li> </ul>	
<p>15. <u>Forme du rapport d'activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plutôt mettre la parole des jeunes dedans</li> <li>◆ Aborder des brainstorming</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aborder des réflexions faites lors de réunions</li> <li>◆ Nombres de pages</li> <li>◆ Intéressants à lire</li> <li>◆ Ludique</li> <li>◆ Présentation du rapport d'activités</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Remerciement</li> <li>◆ Quelques chose à ajouter</li> </ul>	