

# Évaluation de la première année de fonctionnement du projet pilote «Petits Pas dans les Bois» 2022-2023

28 août 2024

# Table des matières

<b>L'essentiel en bref</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>Préambule</b>	<b>4</b>
<hr/>	
Remerciements	4
Groupe de travail	4
Opportunités d'une démarche évaluative	4
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<hr/>	
Contexte	5
Objectifs de l'évaluation	5
Démarche méthodologique	5
<b>Constatations</b>	<b>7</b>
<hr/>	
Deux projets: quel partage de la vision?	7
Temporalité: démarrage dans l'urgence	7
Mise en oeuvre par ajustement?	8
Impact sur le développement des enfants: une perception globalement positive	12
Expériences aux niveaux personnels et professionnels: gratifiant et difficile	12
Copil: un espace de réflexion non utilisé?	12
Entretiens avec des parents	13
Conclusion sur les constatations par le groupe d'évaluation	13
Ajustements pour la deuxième année	13
<b>Recommandations</b>	<b>15</b>
<hr/>	
Appréciations du groupe d'évaluation	15
Recommandations du groupe d'évaluation	15
<b>Synthèse des discussions suite aux présentations des résultats</b>	<b>16</b>
<hr/>	

## L'essentiel en bref

Petits Pas dans les Bois (PPB) est un projet pilote issu du regroupement de deux concepts antérieurs, portés par des équipes de l'Astural qui avaient la volonté de travailler selon une approche par la nature. Suite à une demande de l'office médico-pédagogique (OMP) d'ouvrir de nouvelles places d'accueil en 2022, l'Astural a monté un projet en quelques semaines. Après la première année de fonctionnement de PPB, le Comité de l'association en a demandé l'évaluation.

Suite à l'accord du Comité pour créer une nouvelle structure, l'équipe du projet a réussi à faire en sorte que PPB ouvre à la rentrée scolaire d'août 2022. Le démarrage a été marqué par un grand enthousiasme, mais l'équipe n'a pas été en mesure d'écrire une « nouvelle vision commune ». En effet, le temps a été restreint pour construire tant le projet que l'équipe. De plus, cette dernière a réajusté le concept en très peu de temps, car le profil des enfants effectivement orientés à PPB par l'OMP était différent de celui prévu à l'origine et est venu très tardivement.

Le modèle de fonctionnement choisi pour PPB s'est basé sur celui du Service Éducatif Itinérant (SEI), qui suppose une forte autonomie de l'équipe et de ses membres. Ce modèle était nouveau ou peu clair pour certaines personnes et cela a constitué une source de tension au début du projet. De plus, l'équipe a été construite selon un processus de recrutement qui a permis à PPB de commencer au complet pour la rentrée scolaire, mais qui s'est toutefois révélé être un élément supplémentaire de conflit, en raison de son procédé atypique. Au niveau de l'accueil des enfants, l'équipe a rencontré des difficultés dans son organisation et dans son fonctionnement. Elle a également dû composer avec des ajustements permanents qui ont été réalisés tout au long de la première année. De nombreuses ressources ont été mises en place pour résoudre ces difficultés, mais sans donner les résultats escomptés. Malgré cela, pour la majorité des personnes interrogées, l'approche de PPB est considérée comme bénéfique pour les enfants.

Le développement de projets qui partent du terrain et qui apportent de nouvelles réponses aux besoins des enfants fait partie des valeurs de l'Astural. Toutefois, les difficultés accumulées dans le projet PPB ont conduit à une déstabilisation de l'équipe, accompagnée d'une souffrance vécue par une partie de ses membres. Cette première année a finalement abouti à un réajustement des objectifs et des rôles des professionnel·le·s, ainsi qu'au renouvellement d'une partie de l'équipe.

Nous retenons plusieurs éléments saillants de ce processus d'évaluation. Tout d'abord, il est nécessaire d'évaluer la complexité d'un projet et d'en adapter en conséquence son pilotage. En effet, plus un projet est complexe, plus il y a d'éléments différents à prendre en considération. Ainsi, lors de sa conceptualisation, un projet doit être défini clairement et il convient de communiquer dessus autant à l'interne qu'à l'externe, auprès des parties impliquées. Le Comité doit, quant à lui, analyser le projet afin de voir s'il correspond aux valeurs de l'association et pour en détecter d'éventuelles fragilités. Ensuite, lors de la mise en œuvre du projet, il est fondamental de s'assurer que la vision et les principes de fonctionnement soient partagés par l'équipe, ainsi que d'avoir réalisé un processus de recrutement en fonction des enjeux du projet. Un système de suivi doit également être mis en place, comprenant notamment pour l'équipe un espace qui soit uniquement consacré au projet et à son développement.

# Préambule

## Remerciements

---

Les auteur·ice·s de ce rapport tiennent à remercier les membres de l'équipe de la première année de Petits Pas dans les Bois d'avoir pris le temps, soit environ une heure et demie par personne, de se consacrer à des événements passés.

Des remerciements sont également de mises pour la qualité des apports lors des entretiens, avec son lot d'émotions vécues par les personnes interviewées.

## Groupe de travail

---

Un groupe d'évaluation a été constitué pour mener l'évaluation du projet pilote «Petits Pas dans les Bois»<sup>1</sup>. Il a tout d'abord préparé une convention d'évaluation, détaillant les objectifs, la méthodologie, les questions d'évaluation, la communication du processus et le suivi du déroulement de l'évaluation. Les membres du groupe ont réalisé les entretiens ou ont eu accès à leur contenu. Ils et elles ont participé à la rédaction et à la validation du rapport d'évaluation et de ses recommandations. Tout au long du processus, ses membres ont adopté un strict devoir de confidentialité.

## Opportunités d'une démarche évaluative

---

Ce premier processus d'évaluation constitue une opportunité d'apprentissage pour l'Astural. En identifiant des bonnes pratiques et des points d'attention quant à la conduite de nouveaux projets ainsi que leur évaluation, l'Astural développe des connaissances pouvant être réutilisées.

---

1 Il est composé de deux membres du Comité de l'Astural, Gabriella Bardin Arigoni et Lydia Schneider Hausser ; d'une direction, Vanessa de Rudder (ASPAD) ; d'une éducatrice et représentante de la Commission du personnel, Carlyne Holtz (Arc-en-Ciel) ; d'un responsable de projet, Gregory Gelli (Secrétariat général).

# Introduction

## Contexte

---

L'Astural avait, en son sein, deux projets d'éducation par la nature qui germaient séparément, portés par deux équipes différentes. Les professionnel·le·s de ces équipes souhaitaient expérimenter de nouvelles approches pour répondre au mieux aux besoins des enfants, à partir de leurs observations du terrain.

Trois éducateur·ice·s de l'externat Arc-en-ciel (AEC) portaient le projet PPB-AEC. Il visait un public avec des troubles hétérogènes composé d'enfants ayant des besoins similaires que ceux admis dans les autres externats de l'Astural. Leur volonté était d'avoir une approche de pédagogie par la nature.

Un autre projet était porté par des professionnel·le·s du SEI : le Dispositif Passerelle. Ce dernier ciblait des enfants de l'école régulière avec des difficultés comportementales ou relationnelles ayant un besoin de sortir temporairement de l'école régulière. Le profil prévu était celui d'enfants se situant dans une zone grise entre l'enseignement spécialisé et l'enseignement régulier. Le projet consistait à proposer de la pédagogie par la nature tout en proposant des approches de thérapies alternatives.

En parallèle, l'Astural a reçu une demande de l'OMP pour ouvrir une nouvelle structure de type externat destinée à des enfants dès l'âge de quatre ans pour la rentrée d'août 2022. Cette demande émanait dans un contexte marqué par un important manque de places dans l'enseignement spécialisé, notamment pour des enfants avec un trouble du spectre autistique (TSA)<sup>2</sup>.

Sur une proposition du Secrétariat général, les deux projets décrits ci-dessus ont été réunis lors d'une rencontre commune le 4 mai 2022, afin de créer une nouvelle structure opérationnelle pour la rentrée d'août 2022. Ce nouveau projet pilote avait pour but de travailler avec des enfants dont l'orientation se situe entre l'enseignement spécialisé et l'enseignement régulier. Le concept comprenait une approche de pédagogie par la nature, des thérapies alternatives, un travail avec les familles en se rendant à domicile et un lien avec l'école de quartier. Une équipe pluridisciplinaire était prévue, composée d'éducateur·ice·s, de thérapeutes, de deux psychologues, d'un cuisinier, d'une employée de maison, de deux coordinatrices et d'une direction.

Durant l'année scolaire 2022-2023, des demandes d'informations et des inquiétudes ont été formulées par des collaborateur·ice·s de l'Astural au sujet de la mise en œuvre de ce projet à travers différents canaux (à leur direction, au Secrétariat général, au Comité et à la Commission du personnel).

## Objectifs de l'évaluation

---

Les objectifs de l'évaluation d'un projet sont d'analyser sa conception, sa mise en œuvre et, dans la mesure du possible, ses effets. Mettre en place un processus d'évaluation afin de faire un point de situation sur ce qui a été réalisé est d'autant plus important pour les projets pilotes. En effet, ils représentent par essence des démarches novatrices visant à apporter de nouvelles réponses à des besoins existants ou à de nouveaux besoins. Pour s'assurer de la pertinence et du bon fonctionnement des démarches, il est impératif de réaliser une évaluation.

Le projet pilote «Petits Pas dans les Bois» a été validé par le Comité de l'Astural, qui a demandé une évaluation de la première année de fonctionnement. Il a été décidé de mener une auto-évaluation plutôt que de recourir à des mandats externes. Les deux approches présentent des avantages et des inconvénients. Toutefois, le fait de porter l'évaluation en interne nous permet d'être au plus proche du terrain, tout en nous appuyant sur une méthodologie qui nous aide à prendre du recul et à analyser le processus du projet de la manière la plus objective possible. Pour cela, un groupe chargé de l'évaluation a été constitué.

## Démarche méthodologique

---

La récolte des informations a été réalisée à travers quinze entretiens menés par le chargé de projet entre octobre 2023 et mars 2024, avec les membres de l'équipe de PPB qui travaillaient lors de la

---

<sup>2</sup> Pour plus d'informations, se référer notamment aux articles parus dans la presse sur ce sujet, notamment celui du Courrier : « Rentrée : les effectifs décollent », de Louis Viladent. <https://lecourrier.ch/2022/08/18/rentree-les-effectifs-decollent/>

première année de fonctionnement<sup>3</sup>. Trois entretiens ont également été réalisés avec un échantillon des parents, menés par le chargé de projet accompagné d'un membre du groupe d'évaluation.

Les entretiens ont été enregistrés. Seuls les membres du groupe d'évaluation ont eu accès aux fichiers audio et aux notes, et cela d'une manière confidentielle et anonymisée. Ce matériel a été détruit un mois après la publication du rapport, afin de pouvoir, si besoin, contrôler pendant ce laps de temps les informations recueillies.

L'évaluation de Petits Pas dans les Bois porte uniquement sur la création et la mise en œuvre du projet pilote. Ce processus n'analyse pas la pertinence éducative, thérapeutique et pédagogique de PPB. En effet, l'équipe a réalisé de nombreux ajustements à la fin de la première et lors de la deuxième année, ce qui sortait du périmètre de l'étude.

Cette évaluation analyse les différentes phases du projet, soit sa conception, sa mise en œuvre et l'impact du projet sur les enfants. Nous abordons ce dernier point uniquement à travers la perception des professionnel·le·s sur cette question.

Lors de ce processus, nous nous sommes concentrés à faire ressortir les faits marquants exprimés lors des entretiens, qu'ils soient descriptifs ou procédant déjà à une analyse. Ce rapport ne porte pas de jugements sur les actions des personnes, mais il a pour ambition de mettre en évidence les points saillants d'une manière transparente et neutre. Pour chacune des constatations de ce rapport, la première partie a été rédigée à partir des résultats des entretiens avec les membres de l'équipe de PPB. Pour les parties intitulées « Observations du groupe d'évaluation », le contenu provient de l'analyse réalisée par les évaluateur·ice·s de ce premier contenu.

---

3 Deux entretiens n'ont pas pu être réalisés avec des personnes ayant quitté l'Astural.

# Constatations

## Deux projets : quel partage de la vision ?

---

Petits Pas dans les Bois provient donc du regroupement de deux projets, PPB-AEC et le Dispositif Passerelle<sup>4</sup>. La nouvelle équipe de PPB a donc été constituée de membres venant de deux cultures professionnelles différentes et complétée par des personnes nouvellement engagées.

Au démarrage du projet, il y a eu une grande énergie et un grand enthousiasme de la part des membres de l'équipe. Cette dynamique s'expliquait notamment par la volonté de concevoir collectivement un projet innovant, avec de nouvelles méthodes, comme la pédagogie par la nature. Il y avait la volonté de proposer quelque chose de différent de ce qui existait et d'oser prendre des risques. Il y avait également un sentiment de bénéficier de la confiance de la direction de l'Astural pour la création de ce nouveau projet.

Malgré cette énergie, lors de l'arrivée des enfants, des scissions sont rapidement apparues au sein de l'équipe. Ces dernières sont notamment venues de visions différentes concernant la forme à donner à la concrétisation de Petits Pas dans les Bois, par rapport aux deux concepts initiaux. En effet, les grandes lignes du projet avaient été posées avant l'arrivée des enfants, mais il est ressorti des entretiens qu'en n'allant pas dans le détail, chaque personne pouvait mettre les représentations qu'elle voulait derrière les concepts présentés. De plus, certaines personnes avaient engagé un fort investissement dans leur projet initial en amont du démarrage de PPB. Malgré des points communs aux deux projets, il a été compliqué de parvenir à une vision commune. Il y a eu des difficultés de faire un pas vers l'autre, car cela impliquait de « lâcher » des bouts des projets initiaux. Des personnes ont également pu avoir le sentiment d'avoir été dépossédées de leur projet, en passant d'une posture de co-constructrice au moment de sa conception, à celle de ne plus avoir son mot à dire lors de son opérationnalisation. Selon certaines personnes, il était difficile d'élaborer un nouveau concept, qui ne soit pas juste un mélange des deux anciens, avec des visions à ce point-là éloignées.

### Observations du groupe d'évaluation

Il y avait un enthousiasme innovant présent lors du début de projet qui a permis le démarrage de la nouvelle institution.

Par contre, l'écriture d'une « nouvelle vision commune » qui réunit et transcende les deux projets préalables n'a pas été possible. Il n'y a pas eu de temps pour le faire avant ou avec l'accueil des enfants, que ce soit pour se mettre d'accord sur les fondamentaux du projet ou sur les principes de fonctionnement. Cela a causé une scission au sein de l'équipe. Ce travail était d'autant plus important que l'équipe était composée de personnes issues de formations différentes.

Lorsque nous avons demandé aux personnes de décrire les différents axes du projet imaginé, la partie sur la pédagogie par la nature est celle qui était la plus développée et s'avérait prédominante sur les autres axes d'intervention.

La difficulté venait également de l'ambiguïté quant à la forme institutionnelle à donner au regroupement des deux projets initiaux, qui avaient des objectifs différents. La question était : était-ce un externat similaire à ceux existant à l'Astural ou autre chose ? Cette ambiguïté s'est très probablement répercutée dans les discussions avec les partenaires externes, la hiérarchie et l'équipe.

## Temporalité : démarrage dans l'urgence

---

Des négociations ont eu lieu avec l'office de l'enfance et de la jeunesse (OEJ) et avec l'OMP. Les résultats de ces discussions sont venus tardivement, tant concernant le financement ou la liste d'enfants à accueillir. Le profil des enfants transmis par l'OMP n'était pas celui prévu par le projet. Il s'agissait d'enfants, tous diagnostiqués TSA avec différents degrés de sévérité, et non une population avec des troubles hétérogènes telle que prévu pour le projet initial de PPB.

Une réunion a eu lieu en mai 2022 pour constituer une nouvelle équipe, afin d'ouvrir la structure pour la rentrée d'août. Il a fallu avancer rapidement. La majeure partie du travail a été préparée par deux coordinatrices nommées pour le projet, soutenues par le directeur du SEI et par le Secrétariat général.

---

<sup>4</sup> Pour plus d'informations, se référer à la partie « Contexte » de ce rapport.

Certaines éducatrice-s avaient également du temps disponible et ont aussi participé à des éléments de mise en place.

Les avancées ont été présentées au reste de l'équipe lors des quelques séances plénières avant l'été. Les rencontres réunissaient au fur et à mesure les membres de la future équipe. Au vu du temps à disposition, le groupe projet s'est concentré sur les points les plus urgents : composition et organisation de l'équipe ; recrutement ; recherche de fonds ; commande de matériel. Il y a ensuite eu un fort ralentissement de la préparation du projet durant les vacances d'été, du fait que la plupart des collaborateur-ice-s avaient déjà des congés planifiés. La rentrée scolaire a été repoussée d'une semaine afin de disposer d'un peu plus de temps pour préparer l'accueil des enfants. Toutefois, au retour des vacances et à la prise de possession du nouveau lieu, l'équipe a dû remettre en état et aménager les locaux. Cette opération a duré environ une semaine, ce qui a donc réduit d'environ un tiers le temps de préparation et de l'organisation de l'année scolaire.

Avec la rentrée scolaire, l'équipe a dû ajuster le projet en fonction du profil des enfants accueillis, qui était différent de celui attendu et assumer la gestion courante de l'institution, que ce soit pour discuter du fonctionnement d'équipe ou des suivis (synthèses, objectifs individuels, outils à utiliser, etc.).

### **Observations du groupe d'évaluation**

Le lieu a ouvert à la rentrée d'août 2022. Cependant, le fait de travailler dans l'urgence n'a pas permis à l'équipe de bénéficier d'un espace temporel et conceptuel pour construire une vision commune inspirée des deux projets. Quelques difficultés supplémentaires ont surgi, dont la plus importante est le changement du profil des enfants à accueillir.

Le temps s'est avéré restreint pour mener des discussions avec l'OMP, plus particulièrement concernant le profil des enfants. Il y a eu ensuite un manque de communication concernant ces échanges. Cela a eu comme conséquence que l'équipe n'a pas réussi à comprendre le sens et les enjeux des décisions qui ont conduit à la mise en place d'une nouvelle institution sous cette forme, qui finalement pouvait être éloignée de leur conception initiale.

## **Mise en œuvre par ajustement ?**

---

### **Modèle de direction, modèle innovant mais exigeant ?**

Le projet Petits Pas dans les Bois a été rattaché administrativement au SEI. Il a adopté le même modèle de fonctionnement, avec une direction qui n'est pas présente tous les jours sur place et deux coordinatrices, dont une avec du temps de présence auprès des enfants. Ces dernières portaient auparavant chacune un des deux projets initiaux. Ce modèle de gouvernance reposait également sur la responsabilisation de l'équipe et l'autonomie des personnes.

Il est ressorti des entretiens des avis différents sur ce modèle de direction. Selon certaines personnes, ce type de gouvernance était nouveau. Avec les tensions existantes, ce modèle a pu être un désavantage, car il y avait moins de présence de la direction comme tiers médiateur, que ce soit pour la prise de décisions ou pour la gestion d'équipe. De plus, selon certaines personnes, le fait que certains membres de la direction ne soient pas sur le terrain a pu limiter leur prise de conscience des difficultés rencontrées avec les enfants ainsi qu'au sein de l'équipe. Pour certaines personnes, ce modèle de direction n'a pas permis de se rendre compte de leur cristallisation aussi rapide.

Au vu des tensions et des besoins rencontrés par l'équipe, la direction a rapidement augmenté sa présence sur place. La majorité des personnes interrogées a souligné sa bienveillance, son écoute, ainsi que sa disponibilité. Il est ressorti des entretiens que la direction a été réactive face à la situation, même si certaines personnes auraient souhaité des mesures plus rapides et plus fortes. Ce modèle de direction a mieux fonctionné lors de la deuxième partie de l'année et a notamment favorisé le développement de nouveaux projets par l'équipe.

### **Observations du groupe d'évaluation**

Le modèle de direction choisi pour le projet PPB reprend la gouvernance partagée du SEI. Une partie des membres de l'équipe provenait d'un externat et avait l'habitude de travailler avec une direction présente tous les jours dans la structure. Le modèle de fonctionnement choisi n'a pas été partagé par tout le monde et a été aussi une source de tension.



Il a fallu presque une année à l'équipe en place pour assimiler ce modèle de direction, avec notamment de nombreux changements parmi les membres de l'équipe. Même si l'équipe a pu se réappropriier le modèle de fonctionnement en cours d'année, nous pouvons nous poser la question de savoir si ce type de direction était le plus adapté pour débiter un projet pilote.

### **Recrutement de l'équipe, rapide mais contesté ?**

Une nouvelle équipe a été constituée à partir de mai, afin d'accueillir les enfants en août. Au vu du calendrier court, il y a d'abord eu un recrutement en interne avec les personnes ayant conçu chacun des deux projets (PPB-AEC et le Dispositif Passerelle). Le recrutement a ensuite été ouvert aux personnes travaillant à l'Astural. Après cela, il a été ouvert à l'extérieur, à travers des connaissances. Ce processus a été réalisé avec succès, l'équipe a commencé au complet.

Étant donné le manque de temps, il n'y a pas eu de processus de recrutement similaire à ce qui se fait habituellement au SEI ou dans les externats, avec une mise au concours. Il n'y a pas eu une implication de toute l'équipe pour penser le processus et le mener. Ce dernier n'a pas été réalisé en réfléchissant à la dynamique au sein de l'équipe. De plus, les recrutements ont également été menés alors que le projet évoluait. Certaines personnes ont ainsi rejoint PPB alors que le profil des enfants allait changer, avec des situations plus complexes que planifiées au départ.

### **Observations du groupe d'évaluation**

Si le type de recrutement choisi au début était lié à l'urgence de l'ouverture et de la mise en place de l'équipe, il s'est toutefois révélé être un élément supplémentaire de fragilisation du projet. La rapidité de la décision d'ouvrir la structure n'a pas permis de prendre le recul nécessaire pour concevoir un processus de recrutement prenant en compte le profil des personnes, leur adéquation à travailler dans un projet pilote et leur complémentarité par rapport à l'équipe. Ce processus a également été un argument pour alimenter des conflits naissants dans l'équipe.

De plus, étant donné qu'il n'y avait pas une vision claire et fermement établie des axes d'interventions, nous pouvons nous demander si le recrutement a induit une modification du projet.

### **Organisation de l'équipe : une richesse de profils mais source de tension ?**

Comme indiqué précédemment, le temps de préparation avant l'accueil des enfants était restreint pour construire l'équipe ou pour travailler sur une vision et des principes de fonctionnement communs. Il n'y a pas eu d'analyses ou de discussions sur de possibles zones d'ombres, que ce soit au niveau du décalage entre des visions ou sur différents principes de fonctionnement.

Selon certaines personnes, au moment de l'accueil des enfants, il y a eu du flottement traduit par une certaine confusion sur ce qui était attendu de chacun. Cette situation ne permettait pas forcément aux collaborateur·ice·s d'apporter leur expertise et d'être reconnu·e·s à part entière dans l'équipe. Il y a également eu des absences, et par conséquent des remplacements à effectuer, ce qui a également perturbé les rôles des membres de l'équipe, car il fallait d'abord s'assurer de la prise en charge des enfants.

Parmi les personnes interrogées, toutes considéraient que l'interdisciplinarité était une richesse. Il y avait une volonté dans le projet de travailler de cette manière. Malgré cela, il s'est avéré qu'au moment de l'accueil des enfants, l'équipe n'a pas réussi à collaborer. En effet, il y a eu une scission entre l'équipe éducative et l'équipe thérapeutique sur les fondamentaux de « comment répondre aux besoins des enfants » au quotidien. Les divergences de points de vue ont souvent été interprétées comme un manque de légitimité et de reconnaissance des expertises des personnes. Il y a également eu des désaccords quant à la nécessité de donner des réponses rapidement ou celle de se donner du temps pour l'observation du groupe.

Ces opinions étaient en partie liées aux taux de présence sur le terrain. Toutes les éducatrices étaient à 80 %, alors que les thérapeutes avaient un taux de travail plus réduit. Certaines personnes ont eu le sentiment que les professionnelles avec une présence plus forte sur le terrain se rendaient plus compte des difficultés ressenties face aux besoins des enfants, et qu'elles avaient un besoin plus rapide d'ajustement du projet. De plus, certaines personnes avaient également le sentiment que la prise en charge ne permettait pas d'assurer un cadre suffisamment sécurisé pour les enfants. Ces différents éléments ont eu comme conséquence que les membres de l'équipe n'ont pas réussi à se retrouver sur une manière commune de réagir.

PPB a démarré avec des professionnelles formées, ou en formation, dans le domaine de la pédagogie par la forêt. Ces dernières ont toutes quitté le projet en cours d'année. Il y a également eu une formation de base sur l'approche RMTi<sup>5</sup> à destination de toute l'équipe. De plus, afin de soutenir le fonctionnement interne, une formation a été suivie par l'équipe sur la gouvernance partagée en août, avant d'accueillir les enfants. Cette formation n'a pas pu être mise en pratique à cause de tensions présentes. Dans la deuxième année du projet, l'équipe a suivi collectivement une formation sur le TSA. Il est ressorti des entretiens qu'il aurait fallu l'organiser dès la première année, afin que l'équipe ait un langage commun.

### Observations du groupe d'évaluation

Les difficultés d'organisation de l'équipe dans la mise en œuvre du projet sont une conséquence de la vision partiellement partagée du projet PPB et de sa mise en œuvre rapide. Il n'est donc pas étonnant que des réflexions, concernant le manque de marge de manœuvre de chacun·e pour trouver des solutions aux besoins des enfants, aient été source de conflits. De plus, la durée du temps de présence avec les enfants, différente entre les éducateur·ice·s et les thérapeutes, a été identifiée comme un problème supplémentaire dans la gestion des activités avec les enfants, ce qui se passe habituellement dans d'autres institutions et qui n'est pas une source de conflit.

Il y a également eu, en raison de tous les aspects innovants de PPB, un enjeu de sensibiliser et de former les différents membres de l'équipe aux nombreuses approches spécifiques du projet. Cette difficulté a été renforcée par la temporalité courte pour organiser des formations avant ou avec l'accueil des enfants. Il y a eu ensuite un enjeu avec les mouvements dans l'équipe lors de la première année. Cela a apporté une période de flottement, notamment avec les départs de personnes formées spécifiquement dans la pédagogie par la nature.

De plus, avoir une structure dédiée uniquement à l'accueil d'enfants avec un profil TSA était une nouveauté pour l'Astural, dont la mission des externats a toujours impliqué des enfants avec des troubles hétérogènes. Même avec des connaissances spécifiques présentes parmi les membres de l'équipe, cela a ajouté un élément supplémentaire de complexité.

### Gestion des divergences : quels espaces ciblés pour leur résolution ?

Plusieurs espaces d'échange et de régulation étaient prévus pour l'équipe. Il y avait un colloque réunissant l'équipe éducative le lundi et un second colloque pour l'équipe au complet le mardi. Il est toutefois ressorti des entretiens que l'équipe manquait de temps pour discuter à la fois des aspects liés à la mise en place d'un nouveau projet, de la prise en charge des enfants et des aspects organisationnels.

Avec l'arrivée des enfants, des tensions ont surgi rapidement. Certaines ont ensuite pu se muer en conflit de personnes. Les conflits ont généré un cercle vicieux, qui a mené à un manque de communication, puis à une baisse de la confiance. Lorsque la situation s'est détériorée, il y a eu des arrêts de travail. Bien qu'il y ait eu des remplacements, la situation a augmenté la charge des personnes en poste, ce qui pouvait les épuiser à leur tour. Certaines personnes en souffrance ont exprimé le sentiment que les mesures prises étaient insuffisantes, ou trop tardives. Dans la majorité des entretiens, des termes comme « souffrance » et « désillusion » sont ressortis. Certaines personnes ont également parlé de « mobbing ».

Au vu des tensions, des moyens supplémentaires ont été mis en place :

- Développer, partager et vivre la culture propre à l'Astural
- Une présence renforcée de la direction ;
- Des séances de supervision supplémentaires ;
- Deux séances en octobre avec un consultant extérieur, pour travailler sur la vision et la mission du projet ;
- Des contacts avec le SG et le Comité.

Avec la détérioration progressive des relations, les espaces d'équipe sont devenus des moments de « dépose émotionnelle ». Cela a eu comme conséquence qu'ils n'étaient plus forcément constructifs ou de qualité. Avec les absences dans l'équipe, il était compliqué d'avancer dans la construction du projet. Il est également ressorti, lors d'entretiens, qu'à un moment donné la situation était trop lourde et que de ce fait les personnes n'osaient plus aborder certains sujets en supervision, « de peur de s'en prendre plein la figure ».

---

5 Méthode d'Intégration des Mouvements Rythmiques et Réflexes Primaires (RMTi). Cette méthode est notamment employée afin de permettre d'instaurer les fondements posturaux permettant la gestion des émotions, du comportement et des apprentissages.

L'intervention d'un consultant extérieur n'a pas non plus apporté les résultats attendus. Il est ressorti des séances qu'il a animées qu'il y avait trop de divergences sur la vision du projet parmi les membres de l'équipe. Selon certaines personnes, le consultant a relevé qu'il y avait un désaccord portant sur la vision, que la situation allait être compliquée, et il a décidé par conséquent de ne pas poursuivre ses interventions. Pour plusieurs personnes, l'intervention du consultant externe aurait dû être menée avant l'accueil des enfants. Cela aurait permis que toute l'équipe partage une vision commune du projet, et si ce n'était pas le cas, que les personnes s'en rendent compte et puissent décider de continuer dans PPB ou non.

### **Observations du groupe d'évaluation**

De nombreuses ressources ont été mises en place, mais elles n'ont pas donné les résultats escomptés quant à la résolution des conflits présents au sein de l'équipe.

Dans le cadre de cette évaluation, nous ne nous sommes pas concentrés spécifiquement sur les conflits survenus. Par conséquent, la matière des entretiens ne nous permet pas de répondre en détail à certains éléments liés à ces aspects. Néanmoins, nous pouvons tout de même nous interroger sur des points qui ont émergé. Plusieurs actions se sont combinées pour répondre aux tensions entre membres de l'équipe, mais leur temporalité questionne. Certaines interventions ont été mises en place tardivement, notamment celle d'un consultant, qui portait sur la vision du projet. De plus, nous nous sommes également demandé si les différentes ressources mises à disposition avaient des objectifs clairs pour la gestion des divergences et si elles étaient adéquates pour leur résolution. Par exemple, bien qu'il y ait eu des actions sur la clarification de la vision, y en a-t-il eu concernant les conflits personnels? Au vu de l'importance de ces conflits, les réponses apportées étaient-elles suffisamment conséquentes pour les résoudre? De plus, se pose la question de savoir comment gérer la communication concernant l'implémentation de mesures prises suite aux séances de gestion des divergences.

En ce qui concerne les contacts entre le Secrétariat général ou le Comité et l'équipe de PPB, il y a eu une certaine ambiguïté quant à savoir s'il était possible de les interpeller en vue de se faire entendre par eux, ainsi que quant à la manière dont ils pourraient intervenir.

### **Gestion des activités : des ajustements permanents ?**

Il y a eu des ajustements constants durant la première année du projet PPB, et cela dès le départ, avec notamment le changement du public cible. Dès les premiers jours de l'accueil des enfants, les membres de l'équipe se sont très vite rendu compte que ce qui avait été prévu en termes d'activités à l'intérieur de PPB n'était pas adapté pour le profil des enfants accueillis. Il a donc fallu ajuster les activités dans un temps très court. De plus, il a également fallu accompagner à 100 % six enfants commençant à l'école régulière, ce qui ne faisait pas partie du projet de base<sup>6</sup>.

En cours d'année, des réflexions ont été menées pour repenser les temps en forêt et réaliser plus de liens avec le cadre scolaire. De nouvelles activités ont été également été introduites en fonction des besoins des enfants. Finalement, l'équipe a également organisé, en très peu de temps, une ouverture de PPB en été, à destination des enfants ayant peu d'activités planifiées pendant cette période.

### **Observations du groupe d'évaluation**

La temporalité n'a pas permis un approfondissement du projet global. De plus, en raison du changement du profil des enfants accueillis, la mise en place des activités s'est faite par des ajustements constants, ce qui a conduit à des divergences de vision quant à la manière de les aborder.

Nous avons observé des appréciations différentes quant au degré de mise en œuvre des différents axes du projet, notamment concernant les activités liées à la pédagogie par la nature et aux thérapies alternatives. Selon les un·e·s, ces différents axes ont été mis en place, alors que selon les autres cela n'a été réalisé que partiellement. Ces différences d'appréciation confirment le manque de clarté des représentations de l'ensemble du projet PPB.

Nous soulignons la capacité de l'équipe à déployer les efforts nécessaires pour que le projet continue malgré les difficultés. Les ajustements apportés en cours d'année ont permis un fonctionnement de plus en plus abouti.

<sup>6</sup> Il est ressorti des discussions avec l'OMP que l'Astural devait prendre en charge douze enfants, même si l'association avait décidé d'ouvrir PPB avec six places à la rentrée d'août. En parallèle de cet accueil, l'équipe a ainsi dû mettre en place un accompagnement de six autres enfants dans leur école de quartier.

## Impact sur le développement des enfants : une perception globalement positive

Selon la plupart des personnes interrogées, les enfants ont réalisé de grands progrès à PPB, et cela malgré tous les ajustements du projet et les difficultés rencontrées par l'équipe lors de cette première année. L'approche de PPB est considérée comme bénéfique pour eux. Le travail avec les familles, la pédagogie par la nature et la médiation animale font l'unanimité dans les entretiens quant à leur impact positif. L'intégration de certains enfants a également été réalisée dans l'école de leur quartier, conformément aux objectifs initiaux du projet<sup>7</sup>.

Selon certaines personnes, les changements qui ont eu lieu lors de la première année ont tout de même eu des conséquences non-désirées sur les enfants, en leur demandant des sur-ajustements.

Selon de nombreuses personnes, même s'il y avait des tensions, les professionnel-le-s ont toujours veillé à ce que cela ne préterite pas le travail avec les enfants. Il est ressorti des entretiens que les membres de l'équipe ont toujours mis les besoins des enfants avant les tensions relationnelles.

### Observations du groupe d'évaluation

Les différentes réponses lors des entretiens ont démontré que le développement de l'enfant était au cœur des préoccupations des membres de l'équipe de PPB.

## Expériences aux niveaux personnels et professionnels : gratifiant et difficile

Lors des entretiens, des éléments positifs sont ressortis à propos de la participation des personnes à ce projet pilote, par exemple le fait de pouvoir remonter depuis le terrain des besoins identifiés et de directement mettre en place des réponses ou le fait de sentir la confiance de l'Astural pour créer un nouveau projet et de découvrir ce que cela implique au niveau de son opérationnalisation. Certaines personnes ont également apprécié l'exercice de travailler avec une population qu'elles connaissaient peu ainsi qu'avec des approches innovantes, en sortant de leur « zone de confort ».

Par contre, il est également ressorti des entretiens que la participation à ce projet pilote a généré de la souffrance, et que pour certain-e-s, cela a induit des conséquences qui perdurent dans le temps. De plus, certaines personnes ont mentionné des relations interpersonnelles difficiles et l'impression d'une non-prise en considération de leurs avis ou de leur expertise professionnelle.

### Observations du groupe d'évaluation

Pour les personnes ayant participé à PPB, le côté gratifiant de mener un projet très novateur peut être contrecarré par les difficultés de sa mise en œuvre et aboutir à des désillusions et à des souffrances.

## Copil : un espace de réflexion non utilisé ?

Un Comité de pilotage (Copil) était prévu pour suivre le projet. La plupart des personnes de l'équipe interrogées lors des entretiens ne connaissaient ni sa composition ni son rôle exact.

### Observations du groupe d'évaluation

Il était prévu que la mission du Copil porte sur deux axes : effectuer un suivi de la mise en place de PPB et challenger les approches innovantes du projet pilote. Un partenariat était également envisagé avec le groupe de recherche PRINSEPS (Prévention, Intervention, Soutien en Éducation, Précoce Spécialisée) de l'Université de Genève.

Dans les faits, il y a eu trois séances du Copil<sup>8</sup>, qui ont principalement porté sur de la transmission d'informations à propos du projet. La définition plus précise de ses rôles et responsabilités, ainsi que de son fonctionnement étaient un des chantiers du projet PPB, mais qui n'a pas été réalisé compte tenu des autres urgences.

<sup>7</sup> Plus précisément, six enfants suivis par PPB ont commencé l'année scolaire 2022-2023 dans leur école de quartier, avec un appui à 100 %. Parmi eux, un des enfants continue pour sa deuxième année avec une intégration à 50 %. Le deuxième enfant est à l'école avec un appui de deux demi-journées. Pour ce dernier, une demande a été faite au SPS afin de changer l'affectation d'enseignement spécialisé en une affectation en éducation régulière avec appui. Des intégrations ont également été préparées pour deux enfants lors de l'année 2022-2023, et mises en œuvre lors de la deuxième année de PPB.

<sup>8</sup> Il y a eu une séance en octobre 2022, une en janvier 2023 et une séance de bilan en septembre 2023, suite à la première année de fonctionnement.

## Entretiens avec des parents

---

Le groupe d'évaluation a mené trois entretiens avec des parents afin de comprendre leurs besoins et leurs perceptions. Les résultats de ces entretiens ne sont pas représentatifs de l'avis de tous les parents du dispositif. Au niveau méthodologique, il a été difficile d'arriver à connaître leurs besoins. Cependant, plusieurs éléments saillants sont à noter. Certains parents peinent à objectiver la situation de leur enfant et alternent entre des attentes relatives à la scolarité et d'autres qui touchent aux besoins fondamentaux, comme le sommeil et l'alimentation. Les parents ont pu observer la motivation de l'équipe et le fait que des ajustements ont été effectués quand ils en ont demandé. Ils ont également remarqué que c'était un nouveau projet qui se mettait en place et qu'il y avait du changement dans le personnel, sans qu'ils aient l'impression que cela affecte le développement de leur enfant. Globalement, l'impact de PPB est perçu positivement. Les parents relèvent des activités variées et une intégration partielle à l'école de quartier pour deux enfants. Toutefois, certains parents souhaitent davantage d'activités scolaires et questionnent les horaires de PPB, où la journée finit plus tôt qu'à l'école régulière. Les parents regrettent aussi l'absence de parascolaire spécialisé.

### Observations du groupe d'évaluation

Il est fondamental pour un processus d'évaluation de donner la parole aux parents des bénéficiaires et de connaître leurs besoins. Il convient toutefois de trouver la méthodologie adaptée pour ce faire. Notre expérience ne nous donne pas la possibilité de tirer des conclusions et des recommandations pertinentes en lien avec les objectifs de l'évaluation du projet PPB.

## Conclusion sur les constatations par le groupe d'évaluation

---

Petits Pas dans les Bois provient de deux projets issus du terrain et qui apportent de nouvelles réponses aux besoins des enfants. Cette volonté de créer des projets à partir d'observation du terrain fait partie des valeurs de l'Astural. Le groupe projet a réussi à faire en sorte que la structure puisse ouvrir à la rentrée alors qu'il y avait peu de temps à disposition. Le projet était ambitieux avec de nouvelles approches thérapeutiques, un modèle de fonctionnement innovant et une équipe constituée de personnes venant de cultures professionnelles différentes.

Au début du projet, le socle de PPB était fragile et des difficultés liées à plusieurs facteurs se sont combinées. Il y a eu des visions divergentes quant aux réponses à apporter aux besoins des enfants. Ceux-ci avaient des profils différents de ceux prévus au départ. La temporalité de mise en place du projet a été rapide. L'équipe a fonctionné avec un modèle de direction innovant. Au vu du temps disponible pour construire l'équipe, le processus de recrutement a dû être mené rapidement. À partir de la rentrée scolaire, lorsque l'accueil des enfants a débuté, les espaces d'ajustements du projet et de résolution des conflits se sont révélés inadaptés. Ces éléments ont produit de la déstabilisation, des désillusions et des tensions, qui ont amené l'équipe à se retrouver dans un cercle vicieux. Cette situation a généré de grandes souffrances dans l'équipe, conduisant à de nombreux départs pendant la première année de fonctionnement.

Malgré ces difficultés, la perception qu'ont les membres de l'équipe des impacts du projet sur le développement des enfants est globalement positive. Il est ressorti des entretiens que la majorité des personnes croient dans l'approche de PPB. Cette première année a abouti à un réajustement des objectifs et des rôles des professionnel-le-s, ainsi qu'à un renouvellement d'une partie de l'équipe.

## Ajustements pour la deuxième année

---

Cette évaluation a eu comme périmètre la première année de fonctionnement de Petits Pas dans les Bois. Toutefois, nous pouvons présenter quelques ajustements réalisés par l'équipe, qui nous ont été transmis lors des entretiens et qui ont été mis en place en fin de première année et lors de la deuxième.

Pour la deuxième année, un processus de recrutement a été réfléchi afin de construire la nouvelle équipe. Ce dernier a été conduit par un groupe spécialement constitué pour ce faire. Tou-te-s les membres de l'équipe ont suivi une formation commune sur le TSA, ainsi qu'une seconde sur le RMTi. L'organisation a été clarifiée au niveau de la coordination, avec une coordinatrice en charge des questions liées à l'externe tandis que la seconde s'occupe des questions relatives aux aspects éducatifs. L'équipe s'est également dotée d'une liste de tâches plus précises et a modifié l'organisation de ses colloques en leur allouant plus de temps.

L'équipe a pu mieux anticiper et préparer la venue des enfants dans la structure. Il y a une inclusion de l'éducatrice référent·e, de la logopédiste et de la cuisinière dans le travail avec les familles. L'équipe a en outre la volonté de mettre en place des ateliers avec les familles sur des thématiques comme la nourriture, la communication Makaton<sup>9</sup> ou sur l'autisme. De nouvelles activités ont été mises en place pour cette deuxième année, comme l'escalade ou le fait d'aller au marché. L'équipe a aussi renforcé ses moyens de communication non-verbaux (pictogrammes, langue des signes, etc.) et elle a affiné les liens entre le travail pédagogique et les sorties en forêt.

---

<sup>9</sup> Le Makaton est un programme d'aide au développement du langage et de la communication. Il s'adresse aux enfants et aux adultes en difficulté dans ce domaine ainsi qu'aux personnes en interaction avec eux (parents, logopédistes, enseignants, thérapeutes, éducateurs, etc.).

# Recommandations

## Appréciations du groupe d'évaluation

---

Avant la mise en œuvre d'un projet pilote, il est nécessaire d'évaluer sa complexité, tant en ce qui concerne les objectifs que les moyens pour les réaliser. Il convient aussi de concevoir en amont un système approprié, adapté et efficace de suivi de l'évolution du projet.

En ce qui concerne le projet pilote PPB, celui-ci est représentatif d'un fort niveau de complexité en raison d'une grande part d'innovation dans les pratiques éducatives et thérapeutiques, de cultures professionnelles différentes et d'une temporalité rapide. Il y a eu un manque d'un espace privilégié de réflexion pour la conduite du projet, pour concevoir, partager et consolider une nécessaire « nouvelle vision » pour PPB, ainsi qu'ajuster le concept en fonction des imprévus. Tout projet demande des ajustements, toutefois en l'absence d'éléments fondateurs et rassembleurs, ces ajustements peuvent mener à des conflits et à des souffrances.

## Recommandations du groupe d'évaluation

---

### Phase d'élaboration d'un projet pilote

- › Définir de façon claire la contextualisation, les hypothèses, les objectifs et les moyens à poursuivre
- › Définir quelles sont les parties impliquées dans le projet à consulter (interne et externe à l'Astural)
- › Challenger le projet auprès du groupe de direction pour avoir un regard asturalien et dans une logique de mutualisation
- › Consolider le projet après validation du Secrétariat général et du Comité

### Phase de décision par le Comité

- › Rencontrer et discuter avec les personnes actrices du projet pour comprendre les tenants et les aboutissants du projet
- › Détecter les possibles fragilités interne et externe du projet
- › S'assurer que le projet correspond aux missions et aux valeurs de l'Astural
- › S'assurer de son financement dans sa globalité
- › S'assurer de la définition d'un suivi du projet
- › Prévoir des séances de suivi

### Phase de mise en œuvre

- › S'assurer que la vision, les moyens et les principes de fonctionnements sont partagés par l'équipe
- › Réaliser un recrutement pensé en fonction des enjeux du projet pilote (délais; dynamique et culture d'équipe; capacité de gestion d'ajustements fréquents; etc.)
- › Impliquer les collaborateurices dans les différents aspects du développement du projet (objectifs, activités, discussions avec les partenaires externes, etc.)
- › Réfléchir aux différents risques d'un projet pilote et anticiper des mesures pour y faire face
- › Une fois le projet démarré, avoir un espace-temps uniquement consacré au suivi du projet, éventuellement avec l'aide d'un tiers extérieur

### Phase de suivi et d'évaluation d'un projet pilote

- › L'évaluation d'un projet pilote peut être réalisée de différentes manières:
  - a. Mettre en place un système de suivi du projet (monitoring)
  - b. Procéder à une évaluation interne
  - c. Travailler avec des prestataires externes, par exemple avec des mandataires académiques
- › La méthode doit être pertinente par rapport au type de projet et être adaptée en termes de ressources (financières et en personnel)

## Synthèse des discussions suite aux présentations des résultats

Les résultats de cette évaluation ont été envoyés, dans une forme résumée, aux participant.e-s de l'évaluation. Des rencontres ont également été organisées entre le groupe en charge de l'évaluation et le Comité de l'Astural, la direction actuelle de PPB et des membres de l'équipe, afin de discuter des résultats et des recommandations. Nous avons également reçu un retour par mail d'une personne interrogée.

L'évaluation a été bien accueillie par l'équipe de la première année du projet, avec un fort niveau de participation. La posture de non-jugement et la neutralité des termes choisis, que ce soit pendant les entretiens ou dans la rédaction du résumé des résultats, ont été appréciées. Des personnes nous ont également transmis qu'il était important pour elles que l'Astural apprenne de cette expérience.

Par la force des choses, des personnes nous ont transmis qu'elles ne sont pas retrouvées dans certains propos ou constatations de l'évaluation. Cela peut s'expliquer par un sentiment qu'il manque des éléments, ou par un autre jugement des faits<sup>10</sup>. Pour une question de transparence, nous estimons pertinent de présenter une synthèse des retours qui nous ont été transmis :

- Selon certaines personnes, les membres de l'équipe ont commencé avec des informations de bases différentes quant à ce qu'allait être le projet « Petits Pas dans les Bois ».
- Des personnes ont également souligné les conditions difficiles de reprise en main de la maison accueillant PPB, qui ont été sous-estimées et qui ont pris du temps sur la préparation de la rentrée<sup>11</sup>.
- Concernant les discussions avec les partenaires, des personnes nous ont précisé que toute l'association Astural s'est retrouvée devant le fait accompli, notamment par rapport au profil des enfants. Selon elles, il n'y a pas eu de distinctions entre l'équipe et la direction à ce sujet.
- Par rapport au modèle de direction, certaines personnes nous ont fait savoir que, pour elles, les difficultés liées à ce point proviennent du fait que les lignes directrices du modèle n'ont pas été transmises clairement, plutôt que d'un manque d'habitude de cette manière de fonctionner.
- Nous avons également eu des retours concernant les points liés à l'interdisciplinarité et à l'organisation de l'équipe. Plusieurs personnes contestaient l'affirmation que l'interdisciplinarité n'avait pas fonctionné, notamment parce qu'il y a également eu des difficultés au sein même de corps de métier. Selon certaines personnes, il ne s'agissait pas de difficultés liées à la vision du projet, mais plutôt liées à la culture professionnelle.
- Des personnes nous ont également transmis que le poids du passé avait eu des effets sur le déroulement du projet, notamment au niveau des lieux qui étaient chargés d'histoire, ou du nom de PPB qui provenait de l'un des projets en particulier, et ne possédait donc pas un caractère fédérateur.
- Le terme d'« externat », initialement choisi pour qualifier la structure, était porteur d'une signification, mais celle-ci n'a pas été travaillée ou définie en équipe.

Lors des discussions, la volonté de parler du fonctionnement du projet actuel est ressortie. L'équipe s'est montrée ouverte à l'idée d'organiser une séance de bilan de la deuxième année.

<sup>10</sup> Se référer à la partie « Démarche méthodologique », notamment sur le fait qu'une évaluation ne pourra jamais être exhaustive.

<sup>11</sup> Le point concernant l'aménagement des locaux n'était pas présent dans le résumé des résultats transmis aux participant.e-s de l'évaluation.