



INSTITUT
UNIVERSITAIRE
JEUNES EN DIFFICULTÉ

BULLE D'INFO

Numéro 35
Avril 2026

Ces bulletins d'information ont pour but d'apporter un éclairage sur certaines situations ou problématiques qui touchent la jeunesse en difficulté.

L'institut universitaire Jeunes en difficulté regroupe un ensemble de chercheurs et de professionnels qui contribuent au développement de connaissances et de pratiques sur la jeunesse en difficulté du Québec. Ses travaux portent sur les questions de maltraitance, de troubles de comportement, de délinquance, d'intégration sociale, ainsi que sur les pratiques professionnelles des acteurs qui oeuvrent auprès des jeunes et des familles en difficulté.

Rédaction

Pascal Jobin
Thomas Bazzarelli
Julie Cayouette-Bourassa

La co-construction en contexte institutionnel : une démarche ancrée dans le développement du pouvoir d'agir

Fruit d'une collaboration entre pratique et recherche, ce bulletin propose une réflexion ancrée dans l'expérience du programme DAVA sur la co-construction comme levier concret et transformateur d'amélioration des pratiques en protection de la jeunesse.

Repenser l'amélioration des pratiques à partir de la pratique

Les milieux d'intervention auprès des jeunes placés en contexte de vulnérabilité sont confrontés à des réalités de plus en plus complexes. La diversité des parcours, l'intensification des besoins et les contraintes institutionnelles exigent des pratiques capables de s'ajuster finement aux situations vécues. Dans ce contexte, plusieurs s'entendent pour dire que l'amélioration des pratiques ne peut plus reposer uniquement sur l'implantation de modèles prédéfinis ou de programmes conçus à distance des réalités de terrain (Varga Diaz et Al., 2024).

De plus en plus, les équipes qui dispensent les services en santé et services sociaux constatent que les changements durables émergent lorsque les pratiques sont pensées avec les personnes concernées, les intervenant-e-s et les partenaires, plutôt que pour eux (Leiber et al., 2019). Cette posture invite à considérer l'amélioration des pratiques comme un processus dynamique, ancré dans l'expérience, la science, la réflexion collective et l'expérimentation (Robichaud et Al., 2024).



iujd.ca

Suivez-nous via nos réseaux sociaux
et/ou inscrivez-vous à notre infolettre

Québec

La co-construction s'inscrit dans cette perspective. Elle ne constitue pas une méthode supplémentaire à ajouter à l'arsenal des organisations, mais bien une manière différente de concevoir le changement. En contexte institutionnel, elle permet de reconnaître les rapports de pouvoir à l'œuvre, de valoriser les savoirs expérientiels et de créer des espaces où les pratiques peuvent évoluer à partir des tensions, des inconforts et des apprentissages partagés (Godrie, 2019).

Ce bulletin a été co-écrit avec Thomas Bazzarelli et Julie Cayouette-Bourassa, intervenant et cheffe de service programme Développement des apprentissages à la vie adulte (DAVA). Ce texte est une réflexion sur la co-construction de projets d'amélioration des pratiques à partir de l'expérience du programme DAVA, développé en protection de la jeunesse de concert avec l'Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUJD). Ce bulletin vise à mettre en lumière les fondements de cette démarche, ses mécanismes concrets et son potentiel transformateur pour les milieux d'intervention. Cet exemple d'approche co-constructive s'inscrit dans une longue liste de projets d'amélioration des pratiques dans laquelle l'IUJD s'est engagé au fil du temps.

Les fondements de la co-construction des pratiques

Dépasser la logique descendante de l'amélioration des pratiques

Traditionnellement dans les organisations publiques en santé et services sociaux, les projets d'amélioration des pratiques sont conçus selon une logique descendante : une problématique est identifiée, une solution est élaborée par la hiérarchie, puis elle est implantée auprès des équipes et des personnes concernées (Bourque et al., 2018). Bien que cette approche puisse offrir un cadre structurant, elle montre rapidement ses limites lorsque les solutions proposées ne tiennent pas compte de la complexité des situations vécues sur le terrain.

La co-construction propose un déplacement de posture important : elle reconnaît que les personnes accompagnées, les intervenant-e-s et les partenaires détiennent chacun une expertise essentielle à la compréhension des enjeux et à l'élaboration de réponses pertinentes.

On la conçoit « comme un processus volontaire et formalisé par lequel deux ou plusieurs acteurs parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème) » (Foudriat, 2019).

L'amélioration des pratiques devient alors un processus collectif, où les savoirs se rencontrent et se transforment mutuellement (Godrie, 2019).



La co-expertise comme principe structurant

Au cœur de la co-construction se trouve la notion de co-expertise. Celle-ci repose sur la reconnaissance de trois types de savoirs complémentaires :

- Les savoirs expérientiels des personnes concernées, issus de leur vécu et de leur parcours;
- Les savoirs professionnels des intervenant-e-s, construits à partir de l'intervention et de la connaissance des cadres institutionnels;
- Les savoirs issus de la recherche, qui permettent de situer les pratiques dans un ensemble plus large de connaissances.

Dans une démarche de co-construction, aucun de ces savoirs n'a d'autorité sur les autres. Leur mise en dialogue permet de faire émerger des pratiques mieux ajustées, plus cohérentes et plus porteuses de sens.

Co-expertise

Un processus singulier caractérisé par la contribution de différents acteurs à des activités réflexives ayant pour intention de favoriser une convergence des points de vue initialement défendus par les différents acteurs concernés et de produire un accord autour d'un compromis (Foudriat, 2019).



Le développement du pouvoir d'agir comme socle conceptuel

La co-construction des pratiques s'appuie étroitement sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Cette perspective considère que le développement des individus est indissociable des opportunités offertes par leur environnement.

Autrement dit, il ne suffit pas de soutenir les capacités individuelles ; les structures organisationnelles doivent également évoluer pour permettre l'exercice réel du pouvoir d'agir (Bourque et al., 2018).

Appliquée à l'amélioration des pratiques, cette approche invite les organisations à se questionner sur leurs propres fonctionnements : quelles marges de manœuvre sont réellement offertes aux personnes accompagnées ? Quelle latitude est accordée aux intervenant-e-s pour ajuster leurs pratiques ? La co-construction devient alors un levier pour transformer simultanément les postures individuelles et les cadres institutionnels.

La co-construction comme processus d'amélioration continue des pratiques

Créer des espaces de réflexivité collective

Un des piliers de la co-construction réside dans la création d'espaces de réflexivité collective. Ces espaces permettent aux équipes de prendre du recul sur leur pratique, de nommer les tensions vécues et de réfléchir ensemble aux ajustements possibles (Hagendijk et al., 2025). Ils offrent un cadre sécuritaire où les questionnements, les doutes et les émotions peuvent être exprimés sans jugement.

Ces espaces deviennent pertinents quand la réflexivité se vit, une sorte de façon d'être qui ne nous réduit plus à un simple exécutant qui met de la pression pour qu'un jeune change selon des recommandations extérieures.

—Thomas (intervenant, DAVA)

Dans l'expérience du programme DAVA, ces espaces ont joué un rôle central. Ils ont permis aux intervenant-e-s de reconnaître les limites de certaines pratiques institutionnelles, mais aussi de résister à l'urgence d'agir à la place des personnes accompagnées (Hagendijk et al., 2025). La réflexivité devient ainsi un outil de transformation, favorisant l'émergence de solutions qui ne s'imposent pas d'emblée.

Le déséquilibre comme moteur de changement

La co-construction implique nécessairement une mise en déséquilibre. En remettant en question des façons de faire établies, elle bouscule autant les personnes accompagnées que les intervenant-e-s et l'organisation elle-même. Ce déséquilibre peut susciter de l'inconfort, de la résistance ou de l'incertitude tant chez la personne accompagnée que chez la personne qui accompagne.

Plutôt que d'être évité, ce déséquilibre est considéré comme un moteur de changement. Il ouvre un espace où de nouvelles pratiques peuvent émerger, à condition qu'il soit accompagné et soutenu. Dans cette perspective, l'amélioration des pratiques ne vise pas à éliminer l'incertitude, mais à apprendre à travailler avec elle.

Expérimenter, ajuster et apprendre ensemble

La co-construction s'inscrit dans une logique d'expérimentation continue. Les pratiques sont mises à l'épreuve de la réalité, observées, discutées et ajustées en fonction des effets observés. Ce processus reconnaît que les solutions ne sont jamais définitives et qu'elles doivent évoluer au rythme des personnes et des contextes.

Dans un tel cadre, l'erreur n'est pas perçue comme un échec, mais comme une occasion d'apprentissage. Cette posture favorise l'innovation et permet de développer des pratiques plus souples, capables de s'adapter aux parcours singuliers des personnes accompagnées.

La co-construction avec les personnes accompagnées : une transformation de la posture d'intervention

La co-construction des projets d'amélioration des pratiques implique un repositionnement fondamental du rôle des personnes accompagnées. Celles-ci ne sont plus uniquement considérées comme des bénéficiaires de services, mais comme des actrices à part entière du processus de changement. Cette reconnaissance suppose de créer des conditions favorables à leur participation réelle, au-delà des mécanismes formels de consultation.

En contexte institutionnel, notamment en protection de la jeunesse, cette posture représente un défi important. Les cadres légaux, les obligations de protection et les rapports de pouvoir inhérents à l'intervention peuvent limiter les espaces d'autodétermination. La co-construction ne vise pas à nier ces contraintes, mais à travailler à l'intérieur de celles-ci afin d'identifier des marges de manœuvre souvent sous-exploitées.

L'expérience du programme DAVA montre que lorsque les jeunes sont invités à réfléchir aux pratiques qui les concernent, ils sont en mesure de nommer avec précision ce qui soutient ou freine leur engagement (Diaz et al., 2024). Leurs analyses permettent souvent de déplacer les priorités institutionnelles et de remettre en question des pratiques maintenues davantage par habitude que par pertinence. La co-construction devient ainsi un levier pour rendre les interventions plus significatives et mieux adaptées aux réalités vécues.

Ce processus exige toutefois un accompagnement attentif. La participation ne peut être imposée ni précipitée. Elle s'inscrit dans un mouvement graduel, respectueux du rythme des personnes, de leur histoire et de leur niveau de sécurité psychologique. En ce sens, la co-construction est indissociable d'une approche sensible aux traumatismes et aux expériences antérieures de disqualification ou de contrôle.



La co-construction avec les intervenant-e-s : reconnaître et mobiliser le savoir d'expérience

Les projets d'amélioration des pratiques reposent largement sur l'engagement des intervenant-e-s. Or, ceux-ci sont souvent placés dans une position paradoxale : responsables de l'implantation des changements, mais peu impliqués dans leur conception. La co-construction permet de renverser cette dynamique en reconnaissant les intervenant-e-s comme des co-architectes des pratiques.

Les espaces de co-construction offrent aux équipes l'occasion de mettre en mots leur savoir d'expérience, souvent implicite et peu reconnu dans les cadres institutionnels. En discutant des situations concrètes, des dilemmes éthiques et des contraintes organisationnelles, les intervenant-e-s contribuent à élaborer des pratiques plus réalistes et plus cohérentes avec les contextes d'intervention.

Dans le cadre du DAVA, cette reconnaissance a favorisé un sentiment accru de légitimité professionnelle. Les intervenant-e-s ne sont plus seulement appelés à appliquer des orientations, mais à réfléchir activement à leur sens et à leurs effets. Cette posture soutient l'appropriation des changements et réduit les résistances souvent associées aux projets d'amélioration des pratiques.

La co-construction agit également comme un espace de soutien collectif. En partageant les responsabilités liées à l'expérimentation et à l'ajustement des pratiques, les équipes développent une capacité accrue à tolérer l'incertitude et à composer avec le déséquilibre inhérent au changement.

Les partenariats comme levier de co-construction et de décroisement

La co-construction des pratiques s'enrichit considérablement lorsqu'elle s'appuie sur des partenariats solides entre les milieux institutionnels, communautaires et de recherche. Ces partenariats permettent de décroiser les expertises et d'élargir la compréhension des enjeux rencontrés par les jeunes et leurs familles.

Les organismes communautaires, en particulier, jouent un rôle clé dans ce processus. Leur proximité avec les milieux de vie, leur flexibilité et leur capacité d'innovation offrent un contrepoids aux logiques institutionnelles plus normatives. En contexte de co-construction, ces partenaires contribuent à questionner les évidences, à proposer des pistes alternatives et à maintenir un ancrage dans les besoins réels des personnes.

Les partenariats avec la recherche permettent quant à eux de soutenir la réflexivité et la mise en sens des pratiques. La recherche ne se positionne pas comme une instance prescriptive, mais comme un espace d'analyse critique, capable de documenter les processus, d'identifier les conditions de réussite et de rendre visibles les apprentissages collectifs.

Lorsque ces différents acteurs sont engagés dans une démarche de co-construction, l'amélioration des pratiques devient un projet partagé, inscrit dans une vision commune et soutenu par une pluralité de regards.



On ajuste selon les enjeux des personnes concernées, selon une clarification des balises plutôt qu'une solution imposée, selon le consentement des acteurs impliqués, ou selon les éléments du contexte dans le ici et maintenant.

—Thomas (intervenant, DAVA)



Conditions de mise en œuvre et défis de la co-construction

Si la co-construction présente un fort potentiel transformateur, elle repose sur certaines conditions essentielles. D'abord, elle nécessite du temps. Le temps de réfléchir, de discuter, d'expérimenter et d'ajuster est souvent en tension avec les exigences de performance et de reddition de comptes. Sans un soutien organisationnel clair, la co-construction risque de demeurer marginale ou symbolique.

Le soutien des gestionnaires constitue également un facteur déterminant. En reconnaissant la valeur des processus réflexifs et en acceptant une part d'incertitude, les gestionnaires contribuent à créer un climat propice à l'innovation. À l'inverse, une culture organisationnelle axée exclusivement sur le contrôle et la conformité peut freiner considérablement les démarches de co-construction et les initiatives personnelles qui les permettent.



Cela nous amène, grâce à la co-construction, à un système plus stable, par sa souplesse et son efficacité dans lequel certains peuvent prétendre aider et d'autre valider se sentir aider. L'imputabilité des décisions dans la co-construction a aussi ses vertus vu le respect des droits, le consentement et le partage.



-Thomas (intervenant, DAVA)

A background image showing several hands of different skin tones stacked together in a circle, symbolizing teamwork and collaboration. The image is slightly blurred and has a white semi-transparent box overlaid on it.

Enfin, la co-construction confronte les organisations à leurs propres rapports de pouvoir. Elle oblige à revisiter certaines pratiques de gouvernance, à accepter la critique et à composer avec des transformations parfois déstabilisantes. Ces défis ne doivent pas être sous-estimés, mais considérés comme faisant partie intégrante du processus de changement.

Conclusion : la co-construction comme levier de transformation durable

La co-construction de projets d'amélioration des pratiques offre une voie prometteuse pour répondre à la complexité croissante des interventions auprès des jeunes et des familles.

La co-construction de projets d'amélioration des pratiques offre une voie prometteuse pour répondre à la complexité croissante des interventions auprès des jeunes et des familles. En reconnaissant la valeur des savoirs expérientiels, professionnels et scientifiques, elle permet de développer des pratiques plus ajustées, plus cohérentes et plus porteuses de sens.

L'expérience du programme DAVA montre que la co-construction ne se limite pas à l'élaboration de nouvelles pratiques. Elle transforme les postures, les relations et les cadres organisationnels. En ce sens, elle constitue un levier puissant de développement du pouvoir d'agir, tant pour les personnes accompagnées que pour les intervenant-e-s et les organisations.

Pour les milieux institutionnels, s'engager dans une démarche de co-construction implique d'accepter le changement comme un processus continu, fait d'essais, d'erreurs et d'apprentissages collectifs.

Cette posture, bien qu'exigeante, ouvre la voie à des transformations durables et à une amélioration réelle des pratiques. Or, pourquoi celle-ci n'est pas plus présente dans les façons de faire en administration publique ?



Je crois qu'il y a un risque à associer l'expérimentation de la co-construction à une potentielle brisure de l'harmonie d'un système. Je crois que c'est en parti ce qui ralentit les décideurs à sauter dans le train : faut que le changement soit harmonieux sinon ça fait peur.



-Thomas (intervenant, DAVA)

En d'autres mots, pour que les changements se produisent il faudra considérer plusieurs acteurs avec des enjeux différents tout en maintenant la coopération nécessaire entre eux pour maintenir la mission de l'état à laquelle ils sont confiés. La négociation entre eux demande de structurer ces changements de façon concertée afin d'éviter la résistance et l'immobilisme. Le DPA-PC vise à s'appuyer sur le mouvement des personnes et des collectivités, cela s'appliquerait donc aussi aux organisations publiques.

Références

Bourque, D., Jetté, C., Bourque, M., & Grenier, J. (2018). Nouvelle gestion publique et les rapports entre l'État et le secteur communautaire. Les services sociaux à l'ère managériale, 149-176.

Foudriat, M. (2019). La co-construction. Une alternative managériale. Presses de l'EHESP.

Leiber, S., Alfandari, R., Evans, T., Gal, J., Gotwald, M., Guidi, R., ... & Castineira, S. S. (2019). Social work and the making of social policy. U. Klammer, S. Leiber, & S. Leitner (Eds.). Policy Press.

Godrie, B. (2019). La co-construction des savoirs au prisme de l'épistémologie et des inégalités sociales. *SociologieS*.

Hagendijk, M. E., Zipfel, N., Melles, M., van der Wees, P. J., Hulshof, C. T., Zwaan, E., ... & Hoving, J. L. (2025). Patients' needs regarding work-focused healthcare: a qualitative evidence synthesis. *Journal of occupational rehabilitation*, 35(3), 450-468.

Robichaud, M. J., Vargas Diaz, R., Leclair Mallette, I. A., Lalande, C., Bourque, M., & Bourgelas, C. (2024). Analyse du rapport Laurent à la lumière de la perspective des systèmes de Munro. *Intervention*, (158), 47-63.

Diaz, R. V., Niang, A., Roy, É., Bouendet, U., Caron, G., Côte-Guimond, J., & Bourgelas, C. (2024). Exploration de la participation des jeunes en protection de la jeunesse: une analyse des pratiques et des impacts. *Sociétés et jeunesse en difficulté. Revue pluridisciplinaire de recherche*, (31).