

Projet Constellation :

**EN ACTION POUR  
LES FAMILLES ISOLÉES**

C | MTL

# Les facteurs de réussite

pour mieux rejoindre les familles  
isolées et répondre à leurs besoins



# Constellation : en action pour les familles isolées

Un projet créé par Horizon 0-5 et porté par Concertation Montréal

## RECHERCHE ET RÉDACTION DU TEXTE ORIGINAL

**Marie-Pier St-Louis**

Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

**Gaëlle Brocvielle**

Horizon 0-5

**Annick Brouillette**

Horizon 0-5

**Brigitte Vaillancourt**

Horizon 0-5

## COORDINATION

**Cindy Boisvert**

Horizon 0-5

## COMITÉ DE SUIVI

**Danielle Bordeleau**

Direction régionale de Montréal  
– Ministère de la Famille

**Valérie Fortin**

Centraide du Grand Montréal

**Marie-France Genest**

Bibliothèques – Ville de Montréal

**Sylvie Lavoie**

Direction de santé publique de Montréal

**Françoise Tremblay**

Direction régionale de Montréal  
– Ministère de la Famille

**Horizon 0-5 a été l'instance  
de concertation montréalaise en petite  
enfance de 2009 à 2021. Elle a depuis  
cessé ses activités.**

## RÉVISION LINGUISTIQUE

Annie Perreault

## CONCEPTION GRAPHIQUE

Basalte

Mis à jour par Pilon Design

## MISE À JOUR

Célia Foizon (Concertation Montréal)

Laëtitia Nguyen (Concertation Montréal)

Dans le texte, le genre masculin a été employé pour faciliter la lecture.

Ce document est accessible sur le site Internet de CMTL ([concertationmtl.ca/projet-constellation](http://concertationmtl.ca/projet-constellation)).

La reproduction de ce document est autorisée à condition de mentionner la source.

## POUR CITER LE DOCUMENT

St-Louis, Marie-Pier, Les facteurs de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées et répondre à leurs besoins, Montréal, Projet Constellation, Horizon 0-5, 2017.

Les facteurs de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées et répondre à leurs besoins

2e édition

Première édition : septembre 2021

ISBN : 978-2-925331-23-0 (PDF)

978-2-925331-24-7 (imprimé)

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, avril 2024.



Mis à jour par Concertation Montréal  
Avril 2024

Avec la participation financière de :



# Table des matières

Projet Constellation .....	4
Démarche d'analyse .....	5
Représentation des facteurs de réussite .....	6
Mettre les besoins des familles au centre des interventions .....	7
Apprendre collectivement .....	17
Être cohérent entre le dire et le faire .....	25
Bibliographie .....	32
Étapes d'analyse .....	36
Les fiches de stratégies de ces organisations sont disponibles sur le site internet du projet Constellation : <a href="http://projetconstellation.com">projetconstellation.com</a> .....	37
Remerciements .....	38



# Projet Constellation

En 2012, Horizon 0-5 a développé le projet Constellation : en action pour les familles isolées pour répondre à un enjeu majeur identifié par les acteurs locaux et régionaux en petite enfance, celui de mieux rejoindre les familles isolées avec de jeunes enfants.

Plus précisément, Constellation est un projet d'acquisition et de transfert de connaissances visant à mettre en place des modalités de diffusion, d'échange et de partage pour soutenir l'appropriation de connaissances et l'adaptation de pratiques permettant de mieux rejoindre les familles isolées.

Dès le départ, le projet Constellation a été mis en œuvre en s'appuyant sur des modes de travail collectifs. Les acteurs locaux et régionaux ont été impliqués dans les différentes étapes du projet, notamment à travers la mise en place d'instances comme un comité de pilotage et des comités de travail. Cette collaboration étroite avec les acteurs a permis d'assurer une cohérence entre leurs préoccupations et les actions mises en place.

Au cours d'une première étape du projet, 34 stratégies permettant de rejoindre les familles isolées ont été recensées auprès d'organismes communautaires, du milieu institutionnel, de services de garde et d'instances de concertation. Par l'entremise de leurs actions, l'ensemble de ces stratégies valorise le développement du pouvoir d'agir des familles.

Ensuite, une analyse approfondie de ces stratégies a été réalisée lors d'une seconde étape dans le but d'identifier les facteurs de réussite qui permettent de mieux rejoindre les familles isolées et d'illustrer leur mise en œuvre.

## TROIS PRINCIPAUX VOLETS ONT AINSI ÉTÉ IDENTIFIÉS :

- **Mettre les besoins des familles au centre des interventions**
- **Apprendre collectivement**
- **Être cohérent entre le dire et le faire**

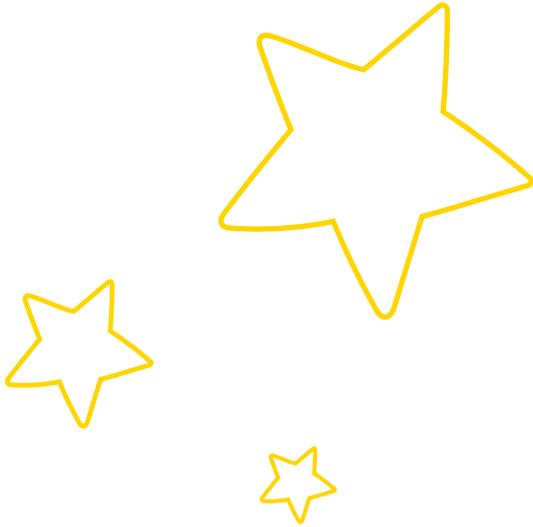
Chaque volet fait l'objet d'une section dans ce cahier dont l'objectif est d'alimenter des réflexions quant aux pratiques individuelles et organisationnelles des intervenants qui ont le souci de mieux rejoindre les familles isolées.

La finalité de ce cahier n'est pas de fournir une marche à suivre quant aux manières d'intervenir auprès des familles isolées. Le lecteur est libre de s'approprier les informations susceptibles d'enrichir ses pratiques en les associant au contexte d'intervention qui lui est propre.

Finalement, la troisième étape du projet a été de développer une démarche collective, à réaliser avec son équipe de travail, pour faciliter l'appropriation des connaissances et l'adaptation de pratiques pour mieux rejoindre les familles isolées et répondre à leurs besoins.

En 2018, Horizon 0-5 rejoint Concertation Montréal. Trois ans plus tard, ils lancent ensemble une nouvelle phase du projet Constellation, en s'appuyant sur leurs partenaires régionaux en lien avec des acteurs de terrain provenant de différents secteurs. Horizon 0-5 a cessé ses activités en 2021. Concertation Montréal poursuit depuis le développement de Constellation. C'est dans le cadre de cette nouvelle étape du projet Constellation que la présente mise à jour du document a été rendue possible.

Bonne lecture !



# Démarche d'analyse

Au cours d'une première étape du projet, trente-quatre **stratégies** permettant de rejoindre les **familles isolées** ont été recensées auprès d'organismes communautaires, du milieu institutionnel, de services de garde et d'instances de concertation. Par l'entremise de leurs actions, l'ensemble de ces stratégies valorisent le développement du pouvoir d'agir des familles. Les stratégies sont disponibles sous forme de fiches sur le [site Internet de Concertation Montréal](#).

Cet exercice de documentation a permis de faire ressortir la richesse et la diversité des savoir-faire montréalais, tout en révélant le potentiel existant. C'est pourquoi une démarche d'analyse a été initiée dans l'objectif d'identifier, parmi ces stratégies, les **facteurs de réussite** communs qui permettent de rejoindre les familles isolées. Dans cette démarche, il y avait une volonté d'approfondir les connaissances entourant la thématique des familles isolées avec l'intention de fournir des outils aux **intervenants** en petite enfance.

Plusieurs stratégies ont donc été retenues pour faire partie d'une autre étape de collecte de données. Une attention particulière a été accordée à la représentativité des stratégies sélectionnées en ce qui concerne les types d'organisations et les territoires d'intervention dont elles proviennent.

Les acteurs de ces stratégies ont été rencontrés dans le cadre d'une série d'entrevues de groupe semi-dirigés. La collecte des données a tenu compte des propos des personnes rencontrées, c'est-à-dire des observations des praticiens, provenant d'abord de l'expérience et parfois des études et des évaluations réalisées préalablement dans leurs organisations. Deux cadres conceptuels sont venus bonifier l'analyse et le sens donné à l'action : les approches d'intervention de Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette (2007) et les conditions définies comme étant efficaces et prometteuses de l'INSPQ (2009).

Parallèlement, un comité de suivi et des comités consultatifs d'acteurs locaux et régionaux ont supervisé et orienté l'évolution des travaux.

Pour des informations plus détaillées sur les grandes étapes ayant mené à l'identification des facteurs de réussite et les contenus et activités développés ou la méthodologie, consultez les annexes 1 et 2.

## LES MOTS CLÉS DE CONSTELLATION

Certains termes ont été définis afin de refléter la réalité du projet *Constellation*.

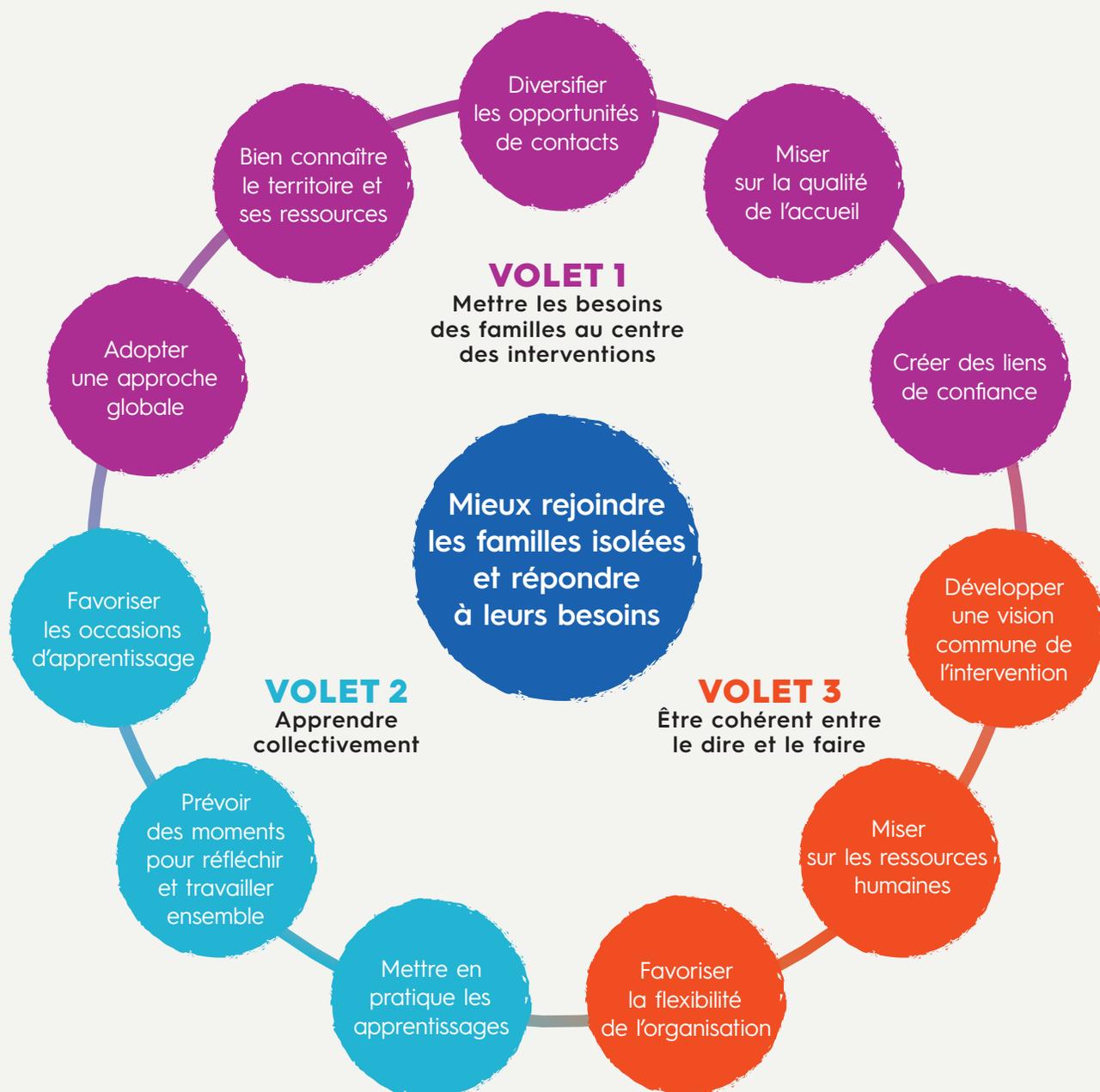
**Stratégie :** Ensemble des actions entreprises dans l'intention de rejoindre les familles isolées que ce soit un projet, un programme, une action. Ce sont tous les gestes posés au quotidien qui permettent d'entrer en contact avec les familles, de créer un lien de confiance et de développer un sentiment d'appartenance.

**Famille isolée :** Famille, avec un ou plusieurs enfants âgés de moins de 5 ans, ayant des besoins et ne profitant pas des ressources et services qui pourraient lui bénéficier.

**Facteur de réussite :** Ensemble de conditions dont la mise en œuvre permet de mieux rejoindre les familles isolées. Ces conditions sont liées à la fois aux pratiques individuelles et organisationnelles.

**Intervenant :** Toute personne qui intervient auprès des familles telle que l'intervenant ou l'animateur famille, l'agent de développement, l'éducateur en petite enfance, l'agent de milieu, le travailleur social, l'infirmier, le bénévole et le gestionnaire.

# Représentation des facteurs de réussite



# Mettre les besoins des familles au centre des interventions

Mettre les besoins des familles au centre des interventions est un facteur clé de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées. Les acteurs rencontrés ont fortement insisté sur l'importance d'adapter les stratégies d'intervention aux intérêts et aux besoins des familles tout en valorisant le développement de leur pouvoir d'agir.

C'est en répondant aux besoins des familles, plus particulièrement à ceux de base, que l'intervention se construit et se met en œuvre. C'est également en tentant de les combler que les intervenants encouragent la participation et l'implication des familles dans la recherche et la mise en œuvre de solutions.

La façon de répondre aux besoins des familles et d'offrir un accompagnement est un aspect tout aussi important. L'intervention est susceptible d'avoir un plus grand impact lorsque les réalités spécifiques de la personne sont prises en considération. Cela peut s'observer en particulier sur le plan de la participation des familles. Les relations significatives créées dans un tel contexte pourront avoir une incidence positive sur l'estime de soi et ultimement sur le pouvoir d'agir des personnes.

## CINQ FACTEURS SONT ESSENTIELS POUR RÉUSSIR À METTRE LES BESOINS DES FAMILLES AU CENTRE DES INTERVENTIONS :

- ✓ Adopter une approche globale
- ✓ Bien connaître le territoire et ses ressources
- ✓ Diversifier les opportunités de contact
- ✓ Miser sur la qualité de l'accueil
- ✓ Créer des liens de confiance

Les sections suivantes du cahier s'intéressent plus spécifiquement à chacun de ces 5 facteurs de réussite.



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

La prise en compte des besoins des familles est fondamentale pour mettre les besoins des familles au centre des interventions. Ils peuvent être variés et s'apparentent aux besoins fondamentaux proposés par Virginia Henderson (1994) parmi lesquels : boire et manger ; se reposer ; se vêtir ; être en sécurité ; communiquer avec ses semblables ; agir selon ses croyances et ses valeurs ; s'occuper en vue de se réaliser ; se récréer ; et apprendre.

Le Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDEF) propose un cadre théorique pour mieux comprendre l'expérience parentale. Le type de parentalité qui se développe entre un enfant et un parent dépend de l'interaction entre divers facteurs regroupés sous trois grandes catégories :

1. Les caractéristiques spécifiques de l'enfant dont son sexe, la présence d'un handicap ou d'une maladie, son comportement et son tempérament. Ces caractéristiques structurent la manière dont le parent interagit avec l'enfant. Ainsi chaque relation parent-enfant est différente.
2. Les caractéristiques personnelles du parent dont « l'histoire développementale du parent qui façonne sa personnalité, la manière dont il se sert des modèles parentaux auxquels il a été exposé et la présence de problèmes ou troubles de santé mentale » (Lacharité et al., 2015, p.12).
3. Les caractéristiques sociales et contextuelles avec lesquelles la famille grandit dont « la relation avec l'autre parent, le soutien social, l'information sur le développement de l'enfant et la conduite parentale de même que l'expérience vécue dans le milieu du travail » (Ibid, p.13).

Prendre en considération l'interaction entre ces trois grandes dimensions permet de saisir l'expérience de parentalité propre à un individu.

Dans ce modèle théorique développé par le CEIDEF, le caractère émotionnel de l'expérience parentale est mis en évidence. « Par dimension affective, on entend les émotions qui émergent chez le parent, de même que la manière dont il compose avec celles-ci. Cela couvre également les émotions que l'enfant exprime auxquelles le parent doit répondre affectivement. Finalement, la dimension affective de l'expérience parentale concerne les répercussions émotionnelles qui sont suscitées par les relations interpersonnelles que le parent tisse avec les autres personnes qui sont en contact avec son enfant. » (Lacharité et al., p.8).

## Adopter une approche globale

Les acteurs rencontrés ont insisté sur la nécessité d'intervenir avec une approche globale qui prend en considération l'ensemble des membres de la famille ainsi que l'ensemble des réalités qui l'entourent.

« Travailler selon une approche globale, c'est d'abord comprendre la personne dans les multiples dimensions de sa vie, ses identités (sexe, âge, orientation sexuelle, etc.), son histoire personnelle, ses conditions de vie, ses besoins, ses relations interpersonnelles et ses liens sociaux, ses capacités, ses forces, ses ressources, etc. » (René, 2005 cité dans Regroupement des organismes communautaires de la région 03, 2012, p. 86)

L'approche globale permet de mieux comprendre les besoins de la famille et d'y répondre adéquatement, au moment opportun, dans le respect de son cheminement et, si nécessaire, en travaillant de pair avec d'autres ressources.

De plus, la reconnaissance des trajectoires de chacun permet à la personne de prendre conscience de ses forces et connaissances, et lui révèle sa capacité de se mettre en action, ce qui renforce son estime de soi ainsi que son pouvoir d'agir. L'intervention s'effectue « avec » la personne accompagnée et non « pour » celle-ci.

L'approche globale se prête bien à l'intervention multidisciplinaire. Pour les acteurs rencontrés, cette manière d'intervenir met à contribution le travail de plusieurs champs d'expertise et utilise la complémentarité des disciplines pour rejoindre les familles isolées. Ainsi, le professionnel collaborera avec ses collègues et les organisations de son territoire afin de référer vers d'autres organisations, échanger sur des problématiques, ou créer des contacts avec les autres intervenants travaillant avec la famille.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Tenir compte des différents enjeux auxquels peuvent être confrontées les familles : pauvreté, monoparentalité, immigration, francisation, isolement, premier bébé, jeunes parents, problèmes de santé, stress et insécurité, etc. ;
- Agir sur l'ensemble des besoins des familles : trouver un logement, de la nourriture, des vêtements, un service de garde, etc. en créant des partenariats et en utilisant les ressources du quartier ;
- Intervenir en considérant l'ensemble des membres de la famille. En ce sens, la fratrie ou le conjoint peuvent être invités à participer à des activités, ce qui contribue à consolider les liens existants ;
- Miser sur la création de liens sociaux à travers différentes stratégies : par des partenariats et des collaborations, par la tenue d'événements pour permettre aux familles de se connaître et de socialiser, par des jumelages entre familles, par l'organisation d'activités favorisant la mixité sociale et les liens intergénérationnels ;
- Impliquer les familles dans le choix du plan d'intervention et des solutions à mettre en œuvre ;
- Mettre à profit les expériences positives et les connaissances des familles lors d'échanges formels et informels, mais aussi dans les plans d'intervention.



« Dans mon organisation, nous intervenons sur la famille dans son ensemble, auprès de tous ses membres et sur toutes les problématiques. La famille, c'est un tout, on est concerné par tout. »

« La philosophie d'intervention privilégie le « faire avec » et non pas le « faire pour », mais selon le cheminement de la famille, selon son état, ses besoins, tout en gardant en tête que les moments de vulnérabilité peuvent être temporaires. »

« Les intervenants organisent et animent des activités de socialisation en fonction des besoins des parents. Ces activités sont souvent organisées avec les partenaires du milieu. Ces rencontres diminuent l'isolement, favorisent le jumelage entre les familles et augmentent les habiletés parentales. »

« Dans mon organisation, les intervenants s'adaptent aux besoins et au rythme des parents. Les rencontres ont lieu majoritairement le jour sauf pour les pères qui sont plus facilement rejoints le soir et les fins de semaine. Dans certains cas, le service est offert aux deux parents en même temps sous forme de dyade. Le père et la mère auront leur propre intervenant. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

En 2008, la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF) a défini l'approche globale dans un cadre de référence. Elle entend « une approche selon laquelle le bien-être des familles est conditionné par le contexte économique, politique, social, culturel et environnemental [...]. [Les organismes] ont développé une gamme diversifiée d'activités qui visent d'abord à agir sur les causes » (p.11). Pour ce faire, ils vont prioriser des activités qui favorisent le développement du pouvoir d'agir et l'autonomie des familles. Ainsi, la création d'un milieu de vie polyvalent pour répondre aux besoins des familles et encourager le développement d'un sentiment d'appartenance est retenue comme principe et philosophie d'action par la FQOCF.

Déjà en 1987, Camil Bouchard propose une lecture de l'approche écologique. Se basant sur les écrits de Bronfenbrenner (1979, 1986), il désigne l'approche écologique comme « l'interaction de l'interdépendance entre les systèmes » (p.456). Il présente « l'environnement comme la juxtaposition de couches systémiques imbriquées les unes dans les autres où les interactions sont réciproques ». Ainsi l'individu n'est pas seulement victime de son environnement, il est aussi capable de l'influencer. Bouchard affirme que même si cette approche ne propose aucun guide d'application concrète, elle séduit plusieurs intervenants et planificateurs de programme. Il constate que cette manière de concevoir le sujet « contribue à l'émergence de projets qui dépassent la contribution strictement mono-institutionnelle, sort l'intervenante d'un rôle rigide assigné ou prescrit et l'amène à plus de flexibilité et de contrôle de la situation » (p.457).

Selon Boivin et Hertzman (2012), agir globalement sur plusieurs déterminants et facteurs de protection contribue au bien-être de l'enfant et de sa famille. Les jeunes enfants sont particulièrement influencés par leur environnement puisque « la petite enfance est une période névralgique du développement humain pendant laquelle le cerveau, et [plus spécifiquement] les centres cérébraux régissant les émotions, l'attention, la maîtrise de soi et le stress, se développent » (p.1). Ainsi, ils démontrent l'importance d'agir tôt et de manière globale sur l'ensemble des facteurs sociaux et environnementaux.



COMMENT ENCOURAGEZ-VOUS LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR CHEZ LES FAMILLES ?



---

## Bien connaître le territoire et ses ressources

L'analyse des facteurs de réussite a révélé qu'il importe de posséder une bonne connaissance du territoire pour mieux intervenir auprès des familles.

Cela implique de bien connaître la démographie (mobilité, immigration, etc.) du territoire, les conditions socio-économiques des populations qui le composent ainsi que les ressources, les services, les réseaux structurés (instances de concertation, partenariats, etc.) ou d'appartenance (groupes culturels, religieux ou interpersonnels) qui s'y trouvent.

Un intervenant qui connaît son territoire et sa population saura mieux identifier les lieux où rejoindre les familles et veillera à adapter l'accompagnement en fonction de l'environnement.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Organiser une tournée du quartier et visiter les autres organisations, notamment lors de l'entrée en fonction d'un nouvel intervenant ;
- Prendre connaissance des recherches, des portraits et de l'historique de leur quartier ;
- Assister à des conférences, des ateliers, suivre des formations ;
- Se réunir pour approfondir le portrait de leur quartier en tenant compte des différents secteurs d'intervention prioritaire ;
- Participer aux tables de concertation, échanger avec d'autres acteurs du même secteur d'activités ou du même territoire sur la réalité et les enjeux du quartier ;
- Rencontrer les membres des réseaux d'appartenance en allant vers les lieux de cultes, les centres communautaires culturels, etc.



« Dans notre organisation, l'agent de milieu utilise un système de cartographie en ligne qui permet de repérer les zones habitées par les familles. Le repérage se fait à partir des codes postaux et respecte la confidentialité. Ce nouvel outil permet également d'identifier les zones d'actions des organismes et celles qui sont laissées pour compte. À l'aide de ces informations, les organismes peuvent mieux répartir leurs actions à travers le territoire. »

« L'agente de liaison rencontre les membres des instances de concertation pour mieux connaître leur vision du quartier, leurs relations avec les familles immigrantes, elle consulte les documents de l'arrondissement et aborde les familles et les commerçants pour répertorier les communautés culturelles et les lieux fréquentés. Ensuite, des ateliers de sensibilisation sont conçus et présentés aux intervenants du quartier. »

« On invite des conférenciers, on organise des formations thématiques pour nos intervenants. Ils consultent les projets du quartier, participent à des activités dans divers milieux. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Bien connaître son territoire et ses ressources contribue à adapter l'intervention à la réalité de celui-ci. Dès 2005, le Centre 1, 2, 3 GO! proposait de réaliser un diagnostic de communauté avant de mettre en place des démarches de mobilisation en petite enfance. Une série de données statistiques étaient collectées et transformées en indicateurs clés de la situation. Au même moment, un repérage des différents leaders était réalisé. Ce diagnostic visait à évaluer les caractéristiques du territoire et la dynamique de collaboration, mais aussi à développer une connaissance commune pour faciliter la création et la mise en œuvre de la mobilisation (Goulet, 2005).

Déoulant des écrits et de la méthode d'alphabétisation de Paulo Freire (1974), l'enquête conscientisante propose de prendre conscience des conditions d'existence et des moyens de s'engager dans la voie du changement. Par le biais d'enquêtes de terrain, de questionnaires et de réflexions collectives, les acteurs sont invités dans une prise de conscience personnelle pour ensuite échanger et trouver des solutions ensemble (Lamoureux et al., 2008). Cette méthode a été employée entre autres par le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec en 2003 et par plusieurs groupes féministes durant la même période.



## Diversifier les opportunités de contact

Pour mieux rejoindre les familles isolées, il importe d'aller directement à leur rencontre. Les opportunités de contact peuvent être des lieux fréquentés par les familles ou des activités, notamment celles qui s'adressent aux enfants.

La capacité à rejoindre les familles isolées dépend également des différentes pratiques de collaboration et de concertation. Le fait de travailler ensemble accroît les opportunités de contact avec les familles. Un intervenant qui connaît son milieu et qui se fait connaître par ses pairs aura plus de facilité à utiliser les différentes ressources et pourra ainsi (1) mieux connaître et répondre aux besoins des familles (2) agir sur différents enjeux et (3) offrir une continuité des services tout en construisant des liens sociaux.

Les pratiques de collaboration et de concertation enrichissent les actions et la pratique des intervenants et des organisations en permettant d'accroître la connaissance des ressources qui existent sur le territoire et de créer un climat de confiance favorable pour mieux référer les familles. Cette façon de faire contribue à l'élaboration d'un continuum de services bénéfique pour les familles. Aussi, les échanges d'expertises variées autour des lieux de concertation favorisent une connaissance plus approfondie des besoins des familles.

Les pratiques de collaboration et de concertation permettent d'agir sur différents enjeux. Des collaborations sont développées pour répondre à la complexité des problématiques rencontrées. La force de l'intervention, c'est la complémentarité des services offerts ensemble, entre partenaires, dans le quartier.

Connaître ce que les autres font dans le quartier permet de référer la clientèle et de réduire le travail en silo, ce qui a pour effet une plus grande cohérence et complémentarité des services. Ainsi, un filet de sécurité se crée pour les familles en travaillant ensemble, en mettant en place des collaborations et des partenariats.

Les problématiques sont prises en compte dans une continuité de services auprès d'un ensemble d'intervenants qui ont le souci d'agir en étroite collaboration de façon souple et polyvalente.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Utiliser un ancrage dans le quartier en recrutant des intervenants provenant du même territoire ou d'une même communauté culturelle que la population visée ;
- Utiliser les espaces fréquentés par les familles pour entrer en contact avec elles de manière informelle : fêtes familiales, parcs, cafés, organismes communautaires famille, salles d'attente pour la vaccination ;
- Collaborer avec leurs collègues et les organisations de leur territoire afin de référer les familles vers d'autres organisations ;
- Échanger sur des problématiques entre collègues ou organisations ;
- Créer des contacts avec les autres intervenants ou organisations qui travaillent avec la même famille ;
- Développer une continuité dans l'accompagnement, le suivi et la création de liens pour faciliter la multidisciplinarité ;
- Favoriser le travail en réseau ou la présence de différents services au sein d'une même organisation.



« L'été, une mère du quartier est embauchée pour rencontrer les parents dans les parcs et les diriger vers les ressources qui offrent des services et des activités aux familles. »

« Les cours prénataux se donnent au sein de l'organisme famille avec un intervenant masculin dont le rôle est d'interpeler les pères. Une marraine d'allaitement rattachée à une autre organisation communautaire partenaire est disponible pour donner de l'information et diriger les futurs parents vers les activités mères-bébés offertes par l'organisme. »

« Chez nous, des intervenants issus des communautés culturelles ont été recrutés pour refléter le contexte d'immigration propre à Montréal. »

« Maintenir le point d'ancrage pour les familles tout en renforçant les communications et le réseautage entre les intervenants est essentiel pour maintenir le lien de confiance et humaniser les relations. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Travailler ensemble, entre organisations, fait généralement référence à la concertation, à la collaboration et au partenariat qui se construisent dans les communautés dans le but de répondre à un objectif commun.

Le terme concertation désigne l'ensemble des liens et des espaces d'échanges qui se forment dans les milieux regroupant plusieurs organisations autour d'un thème commun. Les liens qui se construisent peuvent être de différentes natures et regrouper des acteurs de provenances diverses. La collaboration, quant à elle, fait généralement référence aux relations peu structurées et peu formalisées entre deux organisations, en opposition au partenariat qui propose une relation d'échange structurée et formalisée par une entente entre des organisations (Bourque, 2008).

Dans un rapport d'évaluation sur la mobilisation des acteurs en petite enfance réalisé par le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) (St-Louis, 2014), il est démontré que les pratiques de concertation autour des enfants entre 0 et 5 ans permettent d'accroître les possibilités de contact avec les familles. Ainsi, par le biais d'un projet commun appelé Bienvenue familles, des organismes de Pointe-aux-Trembles et de Montréal-Est ont développé une compréhension commune d'un accueil favorable aux familles pour que celles-ci s'approprient et utilisent les espaces publics. Une certification a été implantée et partagée par de nombreux établissements.



## Miser la qualité de l'accueil

L'accueil est une étape importante et stratégique pour rejoindre les familles, les amener à participer et à se mobiliser. Les acteurs rencontrés dans le cadre du projet Constellation ont insisté sur l'importance du premier contact dans la construction d'un lien de confiance et de proximité.

La qualité de ce premier contact mettra en place les prérequis pour construire un lien durable et significatif.

L'accueil doit être adapté à l'environnement ainsi qu'à la personne. L'intervenant utilise à la fois son savoir-être et son savoir-faire dans l'objectif de créer un climat de confiance.



« La première rencontre avec les familles est déterminante, il faut que l'intervenant pose les gestes nécessaires, utilise les bonnes paroles pour que la personne ait envie de revenir. »

« Lors des visites à domicile, nous allons nous asseoir dans le salon sans remettre de documents. Nous misons sur des relations amicales. Nous sommes comme un bon voisin. Rapidement, nous sommes mis dans l'action pour amener le parent qui en a besoin au comptoir alimentaire ou l'aider dans ses démarches d'immigration. »

« Le comptoir d'accueil est un point névralgique. Un rappel constant est fait aux employés de l'importance du contact visuel avec les familles. »



### RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Selon St-Germain (2011), le premier contact oriente les liens qui se développent avec les familles et les interventions qui seront mises de l'avant. « Pour la personne, [se faire référer vers un autre intervenant ou une autre organisation peut impliquer] une rupture dans sa démarche, devoir recommencer à s'expliquer, s'adapter à un autre environnement, développer une nouvelle relation alors qu'elle a mis déjà beaucoup d'énergie à se mobiliser pour demander une aide quelconque. » (p.59).

Ceci évoque le défi de passation du lien de confiance vers une autre ressource. Plusieurs auteurs (Campéon, Le Bihan et Mallon, 2012) remarquent que la confiance réciproque entre organisations et intervenants est essentielle pour faciliter cette passation.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Utiliser des moyens adaptés pour favoriser un accueil chaleureux : techniques d'animation, disposition des lieux, savoir-être des intervenants, etc. ;
- Offrir des incitatifs comme de la nourriture, le transport gratuit, un service de garde pour les enfants lors d'une activité ;
- Utiliser les espaces fréquentés par les familles pour les mettre en confiance ;
- Valoriser les échanges informels et mettre à la disposition des familles des activités et des espaces propices à ce type de partage ;
- Démontrer de l'ouverture face aux demandes et aux besoins variés des familles.



---

## Créer des liens de confiance

La création de liens de qualité entre les intervenants et les familles se construit dans des relations directes et de proximité, marquées par un climat de respect et de confiance mutuelle. Les échanges laissent place à l'écoute, au partage réciproque et à la confiance. Les acteurs rencontrés ont insisté sur l'importance de poser les gestes appropriés au bon moment lorsque le besoin est identifié ou lorsque la famille démontre des signes d'ouverture.

Dans un contexte de vulnérabilité, l'ouverture à l'autre facilite le contact. Les personnes peuvent avoir différents besoins, à différents moments. Elles doivent sentir qu'ils sont pris en considération pour être en confiance. La façon de communiquer des intervenants, notamment l'utilisation d'un langage adapté aux familles visées, facilite grandement la création du lien de confiance.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Faire preuve d'empathie et éviter les jugements de valeur pour favoriser des rapports égaux ;
- Remettre en question leur position d'intervenant et leurs valeurs pour faciliter un rapprochement ;
- Mettre en pratique les principes de l'écoute active : écouter les sous-entendus, respecter le rythme et les silences, poser des questions ouvertes, paraphraser, résumer et valider la compréhension du message ;
- Porter une attention particulière à la clarté et à la précision des termes utilisés et adapter leur niveau de langage.



« C'est la qualité du lien entre l'intervenant et la famille qui a le plus d'impact sur la participation de celle-ci. »

« La création de liens significatifs nécessite de reconnaître l'expérience de l'autre à part entière, ses sentiments, ses besoins et ses aspirations, mais aussi ses connaissances et ses compétences. »

« [Créer un lien de qualité] nécessite d'être présent aux parents et à leurs manières de nommer leurs besoins, ainsi que d'exprimer leurs sentiments. Cela oblige à être attentif, de faire émerger des opportunités de ponts avec le milieu, de se donner les moyens d'une communication efficace et sensible aux besoins des familles et, bien sûr, être ainsi disponible et se porter présent quand une problématique émerge. »

« Il faut se laisser le temps de créer des liens, de rapprocher les gens, d'évoluer, de changer. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

La création d'un lien de confiance peut s'apparenter à l'approche centrée sur la personne (ACP) de Carl Rogers (1971) qui met en perspective l'importance de l'attitude des intervenants et de leurs manières d'être davantage que leurs savoir-faire et leurs agissements. L'empathie, la considération positive inconditionnelle de l'autre et la congruence (capacité de l'intervenant de se présenter comme un être humain et non comme un expert) sont des attitudes essentielles pour cette approche.

Toujours selon Rogers, l'écoute doit être bienveillante, c'est-à-dire qu'elle doit viser à communiquer les émotions et sentiments exprimés de manière implicite. En ce sens, une écoute active doit aller au-delà de la reformulation et tendre à mettre en mots les dimensions affectives non verbalisées. C'est un exercice d'empathie avec soi-même et avec l'autre.

Dans le même courant, Marshall Rosenberg a développé le concept de communication non violente (CNV) qui consiste en une manière de penser, de nommer et de communiquer ses idées de manière positive. « Les mots ne sont plus des réactions routinières et automatiques, mais deviennent des réponses réfléchies, émanant d'une prise de conscience de nos perceptions, de nos émotions et de nos désirs. [...] Nous nous exprimons alors sincèrement et clairement, en portant sur l'autre un regard empreint de respect et d'empathie. » (Rosenberg, 1999, p. 23). L'auteur propose une démarche de conscience de soi (de ses besoins, ses sentiments, ses préjugés, ses appréhensions) pour s'ouvrir à l'autre.



COMMENT ENCOURAGEZ-VOUS LA  
CRÉATION DE LIENS DE CONFIANCE  
VEC LES FAMILLES ?

# Apprendre collectivement

Les entretiens réalisés auprès des acteurs en petite enfance démontrent l'importance de développer des organisations apprenantes comme facteur de réussite pour rejoindre les familles isolées.

Une organisation apprenante est une organisation qui met en œuvre un ensemble de pratiques et de dispositions pour être en cohérence avec elle-même (avec ses orientations, sa pratique, son intervention, ses objectifs). L'organisation s'inscrit dans une dynamique d'adaptation à son environnement et aux besoins des familles.

Pour les intervenants, ceci implique de se distancier de leur vécu et d'adopter un regard critique sur leur pratique, ce qui les place simultanément dans l'action et dans la réflexion. Concrètement, les acteurs rencontrés parlent de remettre en question continuellement leur posture d'intervention, leur manière de percevoir la famille, leurs choix d'intervention et les conséquences qui en découlent.

La notion d'apprentissage entraîne une prise de conscience quant aux retombées des actions. En prenant du recul pour réfléchir au sens de l'action et ensuite réinvestir les leçons apprises dans la pratique, des transformations peuvent survenir. Les intervenants parlent de modifications de leurs pratiques, de nouvelles manières de faire, de retombées ou d'impacts et d'effets de leurs actions.

Le contexte d'intervention représente bien souvent un défi pour apprendre collectivement. Ainsi, plusieurs acteurs ont évoqué la difficulté de transférer une même action à un contexte différent, car ce qui fonctionne pour une circonstance, un territoire ou une famille donnée, ne fonctionnera pas nécessairement ou n'aura pas le même effet dans un autre milieu. Dans ce cas, les mêmes acteurs n'hésitent pas à moduler leurs actions et à expérimenter de nouvelles façons de faire.

## TROIS FACTEURS SONT ESSENTIELS POUR APPRENDRE COLLECTIVEMENT :

- ✓ Favoriser les occasions d'apprentissage
- ✓ Prévoir des moments pour réfléchir et travailler ensemble
- ✓ Mettre en pratique les apprentissages

Les sections suivantes s'intéressent plus spécifiquement à chacun de ces 3 facteurs de réussite.

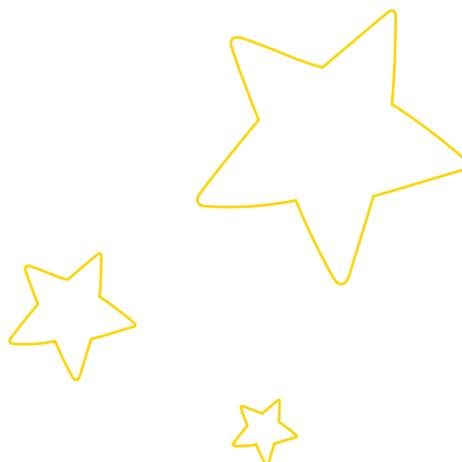


## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

D'après plusieurs auteurs (Le Boterf, 2013; Kolb, 1984; Piaget, 1977), l'apprentissage expérientiel apparaît en quatre moments dynamiques :

1. celui de l'expérience vécue,
2. celui de l'explication et de la mise en récit de l'expérience (c'est un premier recul par rapport à l'expérience),
3. celui de la conceptualisation, soit d'expliquer et de reformuler en termes généralisables et
4. celui de transfert et de transposition à de nouvelles situations qui consiste à prendre en compte les leçons apprises de l'expérience pour les réinvestir dans l'action. C'est dans l'interrelation et le passage entre ces quatre étapes que l'apprentissage expérientiel se vit.

Racine (2000) soutient que l'apprentissage peut se faire par l'expérience. Apprendre « sur le tas » ou « en étant dedans » signifie « être mobilisé par un projet [...]. En ce sens, l'apprentissage est le fruit d'une action qui mobilise l'intervenante. » (p.73). Ainsi, celle-ci ira à la recherche de ce dont elle a besoin pour faire l'intervention en observant et en critiquant ses propres conceptions du problème.



## Favoriser les occasions d'apprentissages

Les acteurs rencontrés ont fortement insisté sur l'importance de la pratique et de l'environnement de travail comme conditions pour favoriser les apprentissages.

Adopter un regard critique vis-à-vis de sa pratique, c'est avoir la capacité de se remettre en question et de s'ouvrir au changement. C'est d'une part prendre du recul par rapport à son vécu et son expérience et, d'autre part, partager ses réflexions pour confirmer la pertinence de sa pratique ou y apporter des modifications.

Au quotidien, plusieurs mécanismes d'action renforcent les apprentissages des intervenants. L'observation active des personnes visées par l'intervention est souvent citée par les acteurs: l'observation de la participation et de la réceptivité des personnes à une activité, leur manière de réagir de même que leur point de vue et l'évaluation qu'ils en font sont des indicateurs qui permettent aux intervenants d'explorer les effets de leur pratique et de revoir leur intervention en conséquence.

Par ailleurs, en documentant et en partageant certaines observations avec leurs pairs, les intervenants s'assurent de valider leurs perceptions, relèvent les bons et les moins bons coups, discutent de leurs limites d'intervention et facilitent l'arrimage des actions.

Pour favoriser les apprentissages, la reconnaissance du travail par les supérieurs et par les pairs, la confiance mutuelle, l'ouverture démontrée et l'encouragement seront autant de leviers facilitant la capacité à prendre du recul par rapport à son expérience, à se remettre en question et à s'ouvrir au changement.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Ne rien tenir pour acquis et poser un regard critique sur ce qui peut teinter leurs valeurs, idées préconçues, habitudes, etc. ;
- Développer et utiliser des outils d'observation ;
- Documenter les pratiques (journal d'intervention, feuille de route, etc.) ;
- Développer et consolider des mécanismes de reconnaissance du travail des membres de l'équipe ;
- Mettre en place des moyens pour connaître l'appréciation des familles et développer des outils d'évaluation pour mesurer les retombées de leurs actions sur les familles.



« Dans mon organisation, la programmation des activités s'inspire des expériences précédentes, des discussions avec les partenaires du quartier, ainsi que de l'observation du milieu et de la clientèle. La direction et les employés se remettent en question régulièrement. Nous avons ainsi réalisé un mini sondage auprès des parents usagers pour sonder leur intérêt quant à la programmation 0-5 ans. »

« Travailler avec une clientèle qui déménage fréquemment implique de se questionner constamment, de revoir les pratiques, de consulter des organismes partenaires. La clientèle change chaque année, ce qui oblige à revoir la programmation. »

« Dans mon organisation, on se fait confiance mutuellement, mais on sait aussi se remettre en question et trouver des solutions ensemble. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Pour Ninacs (2003), le développement du pouvoir d'agir des personnes dépend de trois composantes : l'empowerment individuel, communautaire et organisationnel. Une organisation compétente, qui permet de développer l'empowerment, est « un lieu où les différents systèmes [ou composantes] arrivent à répondre aux besoins des individus et où les individus arrivent à utiliser les systèmes de façon efficace » (Ibid., p.9). L'estime de soi des employés, que l'auteur associe au sentiment de reconnaissance, permet à l'organisation de saisir les opportunités qui s'offrent à elle.

Vallerie (2012) considère que le développement du pouvoir d'agir des intervenants est essentiel à l'accomplissement du savoir-être et au développement des savoir-faire. Ainsi, un intervenant dont le travail est reconnu et encouragé sera plus enclin à se remettre en question, à collaborer et à s'ouvrir au changement. Ce sont ces conditions qui rendront possible le déploiement de l'apprentissage expérientiel.

L'auteur soutient aussi que le développement du pouvoir d'agir s'apprend et se communique. Les intervenants qui expérimentent le développement du pouvoir d'agir avec leurs collègues auront tendance à reproduire ces mêmes rapports avec les familles. Ainsi, les intervenants utiliseront les connaissances acquises « pour tenter de contribuer au développement du pouvoir d'agir des personnes qu'ils accompagnent » (Ibid., p.157).



COMMENT ARRIVEZ-VOUS À PRENDRE  
DU REcul ET À QUESTIONNER VOTRE  
PRATIQUE ?

## Prévoir des moments pour réfléchir et travailler ensemble

L'analyse des facteurs de réussite a révélé qu'il importe de développer des espaces de réflexion, d'apprentissage collectif et de collaboration afin de conjuguer diverses sources de savoirs. Selon Lafortune (2007, citée dans Relais-Femme, 2008), «Il faut pouvoir réfléchir sur ses pratiques mais aussi pouvoir les soumettre aux autres, recevoir des rétroactions qui mèneront à faire des ajustements dans des actions ultérieures» (p.4). Ainsi, il est important que les intervenants puissent croiser leurs connaissances avec celles de leurs collègues, des familles qu'ils accompagnent, de partenaires du même territoire, de professionnels partageant les mêmes défis ou encore d'experts externes (chercheurs, évaluateurs, formateurs, agents de mobilisation, agents de planification, etc.). Ce croisement des savoirs peut aussi se faire en consultant et en s'inspirant d'écrits pour nourrir la réflexion sur une problématique ou un enjeu.

Les acteurs rencontrés constatent que ces espaces d'échange permettent de mettre à jour leurs connaissances, de développer une compréhension commune des problématiques vécues par les familles ainsi que de concrétiser une continuité et une complémentarité des actions ou des manières de faire entre collègues ou entre organisations.

Selon le type d'organisation, sa taille, la composition de son équipe, ses ressources matérielles et financières, ces espaces peuvent prendre diverses formes plus ou moins structurées : rencontres d'équipe, suivis individuels, sessions de formation, processus d'évaluation, etc. Les échanges peuvent également se réaliser de façon informelle, par exemple lors des pauses ou entre deux portes.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Participer à des processus de recherche et d'évaluation ;
- Mettre à jour et développer leurs connaissances en participant à des sessions de formation ;
- Sonder les familles, les impliquer dans la recherche d'interventions et de solutions, les faire participer aux différentes étapes des projets ;
- Participer à des rencontres d'équipe sur le suivi des interventions ;
- Intégrer l'ensemble de l'équipe en place, incluant le personnel administratif, les stagiaires et les bénévoles, pour bonifier les échanges et les perspectives ;
- Planifier et organiser des activités ou des suivis conjointement avec d'autres organismes ;
- Se concerter pour apprendre de l'autre et partager leurs connaissances ;
- Élaborer des stratégies collectives pour agir sur l'ensemble d'un territoire comme celles visant une transition de qualité vers l'école et le programme d'aide à l'éveil à la lecture et à l'écriture (ÉLÉ).



« Nous avons des rencontres cliniques qui permettent d'échanger sur notre pratique et la mise en place des différentes activités. Tous les partenaires participent ainsi, tout au long de l'année, aux réflexions et à l'identification des défis, des besoins. Ces rencontres cliniques permettent un retour sur l'action, l'auto questionnement et les réflexions sur l'évolution de la clientèle. »

« Sur l'île de Montréal, des rencontres sont organisées pour rassembler les agents de mobilisation. Ces derniers échangent sur leurs défis respectifs et leurs stratégies d'action. Plusieurs de ces défis se recoupent d'un territoire à l'autre. L'objectif de cette rencontre est de mettre en commun des défis et des succès ainsi que souligner les expériences qui se démarquent. »

« Lors d'une collaboration avec un collègue ou entre organisations, l'information est traitée avec justesse par respect pour la famille, pour ne pas les catégoriser d'emblée, mais aussi pour faciliter le travail des autres intervenants. »

« Notre force, c'est la communication au sein de l'équipe et le partage d'informations entre les intervenants qui permettent un suivi continu et global. Quand un intervenant rencontre une famille pour la première fois, il connaît déjà son parcours. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Les écrits utilisent souvent le concept de triangulation des savoirs pour traiter d'apprentissage dans des contextes de collaboration. Martineau (2012) propose cinq catégories de triangulation :

1. utiliser différentes perspectives théoriques pour comprendre un phénomène ;
2. employer divers outils de collecte d'informations (journaux de bord, questionnaires de satisfaction, observations des intervenants, etc.) pour comprendre une situation ;
3. se référer à une multitude d'écrits ;
4. mettre à contribution des sources d'information d'acteurs divers pour avoir une vue d'ensemble ;
5. et enfin, la triangulation qu'il appelle « écologique » qui réfère à une analyse et à une interprétation d'une situation qui seraient soumises à la validation de différents groupes d'acteurs (conseils d'administration, groupes de parents ou d'intervenants). Tous ces espaces de croisement des savoirs contribuent à développer une connaissance et une compréhension d'une situation donnée.

À noter que les espaces d'échanges informels peuvent aussi être source d'apprentissages. Racine (2000) démontre, en faisant référence à une enquête terrain, que les intervenantes apprennent davantage dans les moments d'échange moins formalisés, par exemple lors de moments de répit, de consultations dans le vif de l'action, d'observations de collègues, etc.



COMMENT LA COLLABORATION VOUS PERMET-ELLE DE MIEUX REJOINDRE LES FAMILLES ISOLÉES ?

---

## Mettre en pratique les apprentissages

Pour être une organisation apprenante, il ne suffit pas de mettre en place des conditions pour apprendre, il faut également réinvestir ces apprentissages dans de nouvelles situations.

Au niveau individuel, les intervenants font des liens de manière automatique avec les expériences passées et modulent intuitivement leurs interventions pour les adapter à leur contexte.

Au niveau organisationnel, les organisations vont aussi planifier et structurer des changements, par exemple pour ajuster une activité ou une intervention. Pour ce faire, elles se dotent d'espaces de réflexion ou de collaboration et développent des outils d'observation pour ensuite mettre en application les apprentissages réalisés.

Dans ce contexte, les acteurs rencontrés sont unanimes : il faut avoir une marge de manœuvre pour ajuster l'action et la planification en cours de route et ne pas hésiter à expérimenter certaines pratiques.



### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !:

- Revoir la planification des activités régulièrement à la lumière des nouvelles connaissances ;
- Adapter leurs manières de faire et leurs pratiques aux nouvelles réalités ou au contexte spécifique ;
- Orienter les activités sur le bien-être des familles au lieu de se concentrer sur les intérêts stratégiques de l'organisation ;
- Mettre à profit les résultats d'évaluation ou de bilan dans la planification des activités ;
- Planifier et organiser le travail de manière à laisser de l'autonomie aux intervenants dans leur relation avec les familles.



« Comme gestionnaire, je suis à l'écoute des besoins des employés, je souhaite soutenir leurs initiatives en instaurant les conditions favorables à leurs réalisations. J'ai le souci que mes employés se développent professionnellement selon leurs intérêts et qu'ils expérimentent différentes fonctions. Ils n'hésitent pas à tester de nouvelles activités, à les questionner en cours de route et à les abandonner ou les reconduire selon les résultats obtenus. On se fait confiance et on essaie, mais on sait aussi se remettre en question. »

« On procède par essais et erreurs pour la programmation, en observant et en discutant ensemble. On s'adapte à l'achalandage, aux besoins et aux demandes des familles. D'un territoire à un autre, la programmation peut différer, même si les équipes s'inspirent mutuellement. Les réalités des deux territoires étant différentes, il arrive fréquemment qu'une activité populaire dans un territoire ne fonctionne pas aussi bien que dans l'autre. Rien n'est tenu pour acquis. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Les apprentissages des intervenants sont réinvestis dans la pratique de différentes manières qui rejoignent les catégories proposées par la littérature et qui sont résumées ici par l'Institut de santé publique du Québec (2009).

### Utilisation conceptuelle :

La manière de réinvestir les connaissances la plus souvent représentée dans le discours des intervenants est de l'ordre du conceptuel. La connaissance amène à mieux comprendre une problématique et sa complexité. C'est une construction et une compréhension qui se fait progressivement et de manière dynamique, au fil des échanges et de l'approfondissement d'un savoir.

### Utilisation instrumentale :

Plusieurs intervenants rencontrés disent s'inspirer de la connaissance et des recommandations d'experts pour prendre leurs décisions et orienter leur action. En ce sens, ils vont utiliser les contenus produits comme outils pour mieux intervenir.

### Utilisation symbolique ou stratégique :

Dans certains cas, la connaissance est réinvestie pour valoriser les pratiques déjà existantes. C'est une manière de raconter ce qui a été vécu en mettant de l'avant les apprentissages pour mettre en valeur les expériences.

### Utilisation processuelle :

L'apprentissage se fait par la participation à des recherches et à des évaluations. Le fait d'être partie prenante de ces processus sollicite des changements dans les façons de faire et de penser qui peuvent être réinvestis en cours de route dans la pratique.



DANS VOTRE PRATIQUE, COMMENT  
PRENEZ-VOUS EN COMPTE LES  
RECOMMANDATIONS DES FAMILLES ?  
DES INTERVENANTS ? DES CHERCHEURS ?



# Être cohérent entre le dire et le faire

Pour les acteurs rencontrés, il est primordial que la culture organisationnelle soit en cohérence avec la pratique et favorise le développement d'une organisation apprenante qui met les familles au centre des interventions.

Cette cohérence entre le dire et le faire se reflète à plusieurs niveaux: dans le type d'activités, dans les rapports gestionnaire/équipe de travail, intervenants/populations rejointes, et entre les collègues de travail, dans le type de gestion, dans le processus de prise de décision, dans les rapports avec les partenaires, etc. Au final, cela se répercute sur les interventions auprès des familles.

Les acteurs soutiennent qu'il est important d'avoir un cadre de travail et des orientations claires pour les guider dans leur pratique. L'implantation de certains mécanismes peut alors mettre en place des facilitateurs pour orienter l'action et le discours. Par exemple, certains acteurs élaborent des cadres de référence pour structurer leur manière de travailler ensemble (l'approche d'intervention, les mécanismes de communication entre partenaires, l'offre de service, etc.). D'autres acteurs créent des outils communs d'intervention qui permettent d'harmoniser les manières de travailler entre collègues et avec les familles (cadre de référence, journal de bord, etc.).

Par ailleurs, une culture organisationnelle cohérente dépendra en grande partie de la capacité de la personne qui dirige à mener ou conduire d'autres individus ou organisations vers l'atteinte des objectifs escomptés. Les acteurs rencontrés font souvent référence à l'expérience professionnelle mais aussi personnelle des directeurs, des coordinateurs, des fondateurs ou des conseils d'administration qui permettent de développer le schéma de valeurs définissant leur manière d'interagir avec les familles et avec l'équipe de travail.

## TROIS FACTEURS SONT ESSENTIELS POUR ÊTRE COHÉRENT ENTRE LE DIRE ET LE FAIRE :

- ✓ Développer une vision commune de l'intervention
- ✓ Miser sur les ressources humaines
- ✓ Favoriser la flexibilité de l'organisation

Les sections suivantes du cahier s'intéressent plus spécifiquement à chacun de ces 3 facteurs de réussite.



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Dans l'expression «culture organisationnelle», Guberman et al. englobent «le fonctionnement et l'organisation formelle du travail; la division et le partage du travail; le statut des membres; la répartition du pouvoir; les valeurs et les représentations des membres de ces groupes» (Guberman et al., 1994, p.157). Par ailleurs, ils accordent davantage d'importance aux valeurs et aux rapports entre les personnes qu'au fonctionnement formel de l'organisation pour comprendre la culture organisationnelle. Ce sont ces valeurs qui donnent un sens au travail des employés et qui leur permet de porter le projet social de l'organisation.

Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ESAC, 2007) suggère dans une boîte à outils sur la gouvernance démocratique que les valeurs et la mission d'une organisation orientent grandement le choix du modèle de gestion mis en place. «Le choix de la structure organisationnelle déterminera la vie associative et démocratique ainsi que la répartition du pouvoir». Le CSMO-ESAC présente quatre modèles de gestion :

1. le modèle de gestion hiérarchique où le pouvoir et les responsabilités sont concentrés au sein de la direction ou du conseil d'administration;
2. le modèle de gestion participatif avec des rapports de pouvoir démocratiques, égalitaires et respectueux de la contribution de chacune des personnes;
3. le modèle de cogestion où il y a partage des pouvoirs et des prises de décision entre l'équipe de travail et les administrateurs;
4. le modèle de gestion en collectif avec des rapports participatifs et une recherche de consensus.

Pour approfondir le concept de culture organisationnelle, plusieurs références peuvent être consultées comme Bernoux (2014), la boîte à outils réalisée par le Centre St-Pierre, ainsi que les formations *Leadership rassembleur* de Dynamo, et les formations sur mesure du Centre St-Pierre dont *Gouvernance, gestion et planification*.



---

## Développer une vision commune de l'intervention

La majorité des stratégies documentées dans le projet *Constellation* fondent leurs actions sur des valeurs de convivialité, de souplesse, de flexibilité, d'accessibilité et d'accueil favorable aux familles.

En effet, les acteurs rencontrés nous ont signifié l'importance d'adopter des valeurs, des manières de faire et des méthodes de travail qui favorisent la prise en compte des besoins des familles isolées. Ainsi, le travail de collaboration, la création de liens sociaux, la relation de proximité, la continuité dans l'accompagnement et l'utilisation des milieux de vie naturels des familles sont autant de manières identifiées par les acteurs comme étant les plus appropriées.

Les acteurs ont également soulevé l'importance d'adopter un vocabulaire qui ne stigmatise ni ne marginalise les familles. Non seulement le choix de certains termes est discuté au sein de l'équipe pour réfléchir à leur signification et à leur portée, mais également pour que chacun en ait une compréhension partagée. L'utilisation collective d'un même vocabulaire reflète ainsi une manière d'être ou de faire en cohérence avec la pratique.



### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Définir clairement l'approche d'intervention, la vision et les valeurs ;
- Prévoir des moments d'échanges réguliers pour entretenir une culture organisationnelle axée sur les besoins des familles ;
- Inclure les familles dans les grandes rencontres (assemblée générale, lac-à-l'épaule, etc.) ;
- Développer et consolider des mécanismes de reconnaissance du travail des membres de l'équipe ;
- Définir collectivement le vocabulaire d'intervention pour assurer une compréhension commune et une meilleure intégration à la pratique.



« Dans mon organisation, la direction joue un rôle essentiel pour développer une vision favorable de l'accueil des personnes. Des orientations adaptées aux besoins des familles, c'est mobilisant pour les intervenants parce que ça leur donne de l'emprise dans leur travail; ça amène l'engagement et ça favorise le développement du pouvoir d'agir. »

« Mon organisme préfère parler de « contexte de vulnérabilité » ou de « familles à grandes difficultés » plutôt que de « familles à risques ou vulnérables ». Nous avons fait la même réflexion au sein d'une instance de concertation et les membres ont décidé d'utiliser en tout temps le terme « contexte de vulnérabilité ». Pour préserver la manière d'intervenir, il faut faire attention au niveau de langage. »

« Le cadre de référence est un outil structurant dans lequel sont inscrits la vision de l'approche d'intervention, les réponses aux défis, les mécanismes de communications entre partenaires, l'offre de service, etc. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Le terme « orientation » fait référence à « une manière d'être, de faire, de penser, et d'agir » (CSMO-ESAC, 2007). D'après Semache (2009), la composition de l'environnement de travail enfermera ou non l'organisation dans des routines et des jeux de pouvoir qui limitera sa capacité d'adaptation.

Un rapport d'évaluation réalisé par Dubois et al. (2015) démontre la pertinence d'adopter des orientations claires pour rejoindre les objectifs visés. Le fait d'avoir choisi de consolider le lien affectif parent-enfant et de l'avoir intégré dans l'ensemble des activités a eu les effets désirés. Ainsi, les intervenantes vont encourager dans leur façon d'être la proximité physique et psychologique avec le bébé, dont l'allaitement, en soutenant les familles. Les activités mettront aussi de l'avant le lien parent-enfant. Cette orientation a des effets sur le développement des habiletés parentales et le développement de l'enfant. Les parents apprécient davantage les moments avec leur enfant et les forces et qualités de celui-ci. Ils se sentent mieux outillés pour s'occuper de lui (Brabant, 2015).



COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE VOS OBJECTIFS RÉPONDENT RÉELLEMENT AUX BESOINS DES FAMILLES ?

## Miser sur les ressources humaines

Le recrutement, l'accompagnement ainsi que les stratégies de rétention des ressources humaines (membres du personnel et bénévoles) contribuent à construire une culture organisationnelle bien définie.

Le recrutement est une étape stratégique qui implique de bien définir le profil et les caractéristiques des personnes recherchées. Les ressources humaines devraient posséder un savoir-faire, un savoir-être et un savoir spécialisé qui sont en adéquation avec la mission de l'organisation et le profil des populations ciblées.

L'accompagnement des ressources humaines peut quant à lui prendre plusieurs formes :

- l'accès à des formations qui permettent d'approfondir les connaissances et de perfectionner les pratiques ;
- la tenue de rencontres d'équipe ou de suivi adaptées au contexte de travail ;
- l'envoi de courriels d'information, de documentation et d'autres matériels adaptés à la pratique.

Enfin, il ne suffit pas de bien choisir et de bien accompagner les ressources dans leur travail, elles doivent aussi rester en fonction lorsqu'elles ont les compétences requises et qu'elles adhèrent à la vision de l'organisation.

La rétention des ressources humaines s'explique par la nature du travail, par la reconnaissance qu'elles obtiennent des familles, mais surtout par la manière de fonctionner au sein de l'organisation qui privilégie l'autonomie, la souplesse, la diversification des tâches, la conciliation famille-travail, la possibilité de rencontrer de nouveaux défis, l'encadrement et le soutien mutuel au sein de l'équipe.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Miser sur des descriptions de tâches claires ;
- Présenter la mission, les orientations ainsi que les façons de faire de l'organisation aux nouvelles ressources au moment du recrutement ;
- Favoriser les modalités d'échanges et de partage au sein de l'équipe ;
- Offrir un environnement et des conditions de travail reconnaissant l'apport des intervenants ;
- Trouver des moyens pour reconnaître et valoriser la contribution des bénévoles.



« Mon organisation accorde beaucoup d'importance à l'accueil des personnes et cela passe par le recrutement, la formation et l'accompagnement des bénévoles et des intervenants : ils sont les premiers acteurs intervenant auprès des enfants recevant notre service, il est donc essentiel qu'ils saisissent les fondements de notre approche ainsi que sa raison d'être et s'engagent à respecter ce cadre d'intervention. »

« Chez nous, les employés adhèrent à la vision, principalement parce qu'ils ont choisi d'y travailler, mais aussi parce qu'ils sont influencés par leurs pairs dès leur entrée en fonction. La sélection du personnel se fait sur la base du savoir-faire et du savoir-être des personnes, mais aussi de l'intérêt pour la mission. »

« Chez nous, la formation s'organise autour des besoins et des enjeux qui touchent les intervenants/bénévoles. Le processus de formation se fait à deux niveaux : l'approfondissement des connaissances des intervenants par le biais de présentations thématiques diverses et régulières et le partage-échange des expériences entre les intervenants/bénévoles des différents quartiers. À travers des rencontres individuelles et en équipe, la coordination appuie la démarche de l'intervenant et valide son savoir-faire. »

« La structure de mon organisation ne permet pas les rencontres d'équipe, alors, en tant que coordination, j'échange avec les intervenants/bénévoles de manière régulière pour répondre aux besoins et préciser les orientations. »

« Dans mon organisation, il y a un souci que les employés se développent professionnellement selon leurs intérêts et qu'ils expérimentent différentes fonctions. En étant motivé dans leur travail, le personnel reste en poste, ce qui nous permet de conserver les compétences et les liens qui ont été tissés avec les familles. »



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

La mise en application des orientations est soutenue par les intervenants sur la base de leur personnalité, leur expérience et leur ouverture au changement. Pour Le Boterf : « Élaborer une stratégie d'entreprise est une chose ; la mettre en œuvre en est une autre. Il ne suffit pas de disposer d'un projet stratégique, encore faut-il avoir la capacité de le mettre en application. L'expérience montre que le passage à l'acte dépend pour une large part des compétences et de la motivation du personnel ». (Le Boterf, 2013, p. 32). La motivation est fortement soutenue par la reconnaissance des savoirs, des compétences et de la contribution des intervenants.

D'après Vallerie, « les intervenants sont [...] à la recherche de repères leur permettant d'exercer tout en se référant aux valeurs qui guident leurs pratiques et en prenant en compte les exigences institutionnelles actuelles » (Vallerie, 2012, p.156).

Le fait d'adopter des modes de gestion participative augmentera la capacité des intervenants à adhérer aux valeurs de l'organisation et à les transposer dans leurs manières d'agir auprès des familles (CSMO-ESAC, 2007).

Selon Doucet et Tremblay, « les employés se mobilisent lorsqu'il existe un climat sain et stimulant dans l'organisation » (Tremblay, 2009, p.139). Ce climat est représenté par cinq conditions : 1) la présence de relations de confiance dans l'organisation, 2) le sentiment d'être soutenu et reconnu par les membres de son équipe et ses supérieurs, 3) le traitement juste et équitable des décisions, des procédures et des interactions, 4) le pouvoir d'agir et le sentiment d'avoir de l'emprise sur son travail, 5) l'engagement et l'attachement affectif à son milieu de travail.

D'après l'enquête sociale générale sur les dons, le bénévolat et la participation réalisée en 2013 par Statistique Canada, l'implication bénévole correspond à une réelle force vive. Elle démontre que « 44 % des Canadiens ont donné de leur temps en 2013 » et que « les bénévoles ont consacré près de 2 milliards d'heures à leurs activités de bénévolat, ou l'équivalent d'environ 1 million d'emplois à temps partiel ». Malgré leur statut particulier, les bénévoles sont parties prenantes des organisations, ils contribuent activement à la réalisation de la mission des organismes.



**COMMENT PRENEZ-VOUS EN COMPTE LES BESOINS DE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE ?**

## Favoriser la flexibilité de l'organisation

La flexibilité est au cœur des propos des acteurs rencontrés qui ont souligné l'importance de l'inscrire au sein même de la culture organisationnelle.

Cette flexibilité s'applique aux critères d'admissibilité et au déroulement d'une activité ou d'un programme, mais aussi à la description de tâches des intervenants et, plus largement, à la manière de travailler et d'intervenir. Dans certains cas, elle peut aussi s'exprimer dans la possibilité de varier les tâches de travail ou de travailler hors de l'organisation, afin de rejoindre les familles plus directement.

Il importe par ailleurs, pour les organisations, d'être capables d'adapter leurs interventions afin d'agir au moment opportun. L'intensité du suivi offert aux familles devrait correspondre à leurs besoins et à leur rythme. Par exemple, un calendrier d'activités ou de rencontres chargé peut être une contrainte pour certaines familles. À l'inverse, certaines situations sont plus propices pour un suivi soutenu, comme lors d'une grossesse ou de la période postnatale. Ainsi, le suivi s'insère dans le cycle de vie de la famille.

Cependant, des contraintes structurelles ou administratives peuvent parfois limiter l'adaptabilité de l'action et ultimement la participation des familles. Par exemple, l'indisponibilité des locaux, la nécessité d'atteindre des résultats rapidement, le manque de ressources financières, etc. Pour y remédier, les organisations font preuve de créativité afin de maintenir leur mission et leur offre de services.

### DES IDÉES DU TERRAIN POUR S'INSPIRER !

- Accorder du temps et la latitude nécessaire pour adapter les interventions en cours de route ;
- Modifier l'offre de services en fonction des besoins spécifiques des familles : des rencontres de soir sont organisées pour faciliter l'accessibilité aux parents travailleurs ; des incitatifs sont mis en place comme la gratuité du transport ou l'offre de nourriture ; d'intervention adaptées à leur réalité ;
- Proposer une fréquence des activités qui s'inscrit dans la durée ;
- Collaborer avec des partenaires, par exemple pour l'échange de locaux.



«La souplesse fait partie inhérente du programme qui a comme mandat de rejoindre les familles et d'organiser des activités qui répondent à leurs réalités particulières.»

«Nous nous adaptons aux besoins des familles : si le parent a besoin de nourriture, les intervenants vont à la banque alimentaire, si le parent a besoin de dormir, ils peuvent même s'occuper de l'enfant de manière exceptionnelle. Les intervenants, ainsi que la coordination, peuvent être contactés en tout temps 24 h sur 24, 7 jours sur 7 pour répondre aux besoins urgents des familles desservies. Le service peut aussi être offert en plusieurs langues.»

«Cette année, nous avons raccourci la durée du programme de francisation, car l'année dernière nous avons noté une baisse substantielle de participation à partir d'avril. De 25 semaines d'activité, nous sommes passés à 20 semaines en maintenant quand même le nombre d'heures cumulatif, soit 100 heures. Au lieu de terminer en mai, nous avons clôturé les activités à la fin mars, juste avant Pâques.»

«Chez nous, l'ensemble des intervenants fait partie du suivi auprès des familles, mais à tour de rôle, selon les besoins qui émergent. Les intervenants suivent l'évolution de l'expérience parentale et attendent le moment propice pour intervenir ou pour aborder une problématique complexe.»



## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

La Direction développement des individus et des communautés de l'Institut national de santé publique du Québec (2009) propose un cadre de référence pour analyser les interventions de promotion de la santé et de prévention.

Dans ce cadre, la souplesse et la capacité à agir au moment opportun sont présentées comme conditions pour qu'une intervention soit efficace et prometteuse.

Ainsi, les interventions doivent pouvoir être reproduites dans divers contextes de manière adaptée afin qu'elles soient accessibles et réalisables.

Le cadre de référence souligne aussi l'importance de la précocité des interventions pour que celles-ci se déploient au moment opportun en ce qui a trait aux différentes phases de développement de l'enfant.



COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE VOS OBJECTIFS RÉPONDENT RÉELLEMENT AUX BESOINS DES FAMILLES ?

# Bibliographie

BOURQUE, Denis, Yvan COMEAU, Louis FAVREAU et Lucie FRÉCHETTE (2007), *L'organisation communautaire, fondements approchés et champs de pratique*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 560 p.

Institut national de santé publique du Québec, Direction développement des individus et des communautés (2009), *Analyse des interventions de promotion de la santé et de prévention en contexte scolaire québécois : cohérence avec les meilleures pratiques selon l'approche École en santé*, p.23. Repéré à [https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/958\\_RapAnaPPIntEES.pdf](https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/958_RapAnaPPIntEES.pdf)

PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3<sup>e</sup> éd.). Édition Armand Colin, 424 p.

---

## VOLET 1

### Mettre les besoins des familles au centre des interventions

**B** BOIVIN, Michel, Clyde HERTZMAN et coll. (2012), *Early Childhood Development Le développement des jeunes enfants*, Groupe d'experts de la Société royale du Canada et de l'Académie canadienne des sciences de la santé, 166p.

BOUCHARD, Camil (1987), «Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante», *Service social*, vol. 36, n° 2-3, pp. 456-477.

BOURQUE, Denis (2008), *Concertation et partenariat, entre levier et piège du développement des communautés*. Presses de l'Université du Québec, 152p.

BRONFENBRENNER, Urie (1979), *The Ecology of Human Development : Experiments by Nature and Design*. Cambridge. MA : Harvard University Press, 330p.

BRONFENBRENNER, Urie (1986), «Ecology of the Family as a Context for Human Development : Research Perspectives», *Developmental Psychology*, vol. 22, n° 6, pp. 723-742.

**C** CAMPÉON, Arnaud, Blanche LE BIHAN et Isabelle MALLON (2012), «Formes et effets de la pluridisciplinarité dans le diagnostic et la prise en charge de la maladie d'Alzheimer», *Gérontologie et société*, n° 142, pp. 129-141.

**F** Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (2008), *Cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille*, 23p.

FREIRE, Paulo (1974), *Pédagogie des opprimés*. Paris, Maspéro, 215p.

**G** GOULET, Denis (2005), *1, 2, 3 GO! Une façon différente de faire une différence*, Le Centre 1, 2, 3 GO!, 32p.

**H** HENDERSON, Virginia, Marie-Françoise COLLIÈRE (1994), *La nature des soins infirmiers*. Paris : InterÉditions, 235p.

**L** LACHARITÉ, Carl, Tamarha PIERCE, Sylvie CALILLE, Marleen BAKER et Maxime PRONOVOST (2015), *Penser la parentalité au Québec: Un modèle théorique et un cadre conceptuel pour l'Étude québécoise sur l'expérience des parents d'enfants âgés de 0-5 ans*, Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille, 21p.

LAMOUREUX, Henri, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER et Jean PANET RAYMOND (2008), *La pratique de l'action communautaire*. Presses de l'Université du Québec, 530p.

**R** Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (2012), *L'approche globale: contexte et enjeux. Réflexions d'un collectif d'auteurs*, 159p. Repéré à [http://www.roc03.com/files/Recueil\\_approche\\_globale.pdf](http://www.roc03.com/files/Recueil_approche_globale.pdf)

ROGERS, Carl (1971), *Liberté pour apprendre*, Dunod, 464p.

ROSENBERG, Marshall B. (1999), *Les mots sont des fenêtres (ou des murs)*. Jouvence Editions, 241p.

**S** ST-GERMAIN, Lise avec la collaboration de Martine FORDIN (2011), *Améliorer l'accessibilité des ressources aux personnes exclues : défis et innovation. Les leçons apprises d'une recherche action*, Groupe de travail issu de la Table de santé publique en développement social du Centre de santé et des services sociaux de Trois-Rivières (CSSSTR), UQO, CRSA, 70p.

ST-LOUIS, Marie-Pier (2014), *Rapport d'évaluation Bienvenue familles*, Centre de recherche sociale appliquée, 1, 2, 3 GO! Pointe de l'Île, 32p.

---

## VOLET 2

### Apprendre collectivement

**I** Institut national de santé publique du Québec, Direction de la recherche, formation et développement (2009), *Animer un processus de transfert des connaissances : bilan des connaissances et outil d'animation*, 60p. Repéré à [https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1012-AnimerTransfertConn\\_Bilan.pdf](https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1012-AnimerTransfertConn_Bilan.pdf)

**K** KOLB, David A. (1984), *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, 416p.

**L** LE BOTERF, Guy (2013), *Construire les compétences individuelles et collectives. Le modèle : agir avec compétences en situation. Les réponses à plus de 100 questions*. Édition Eyrolles, 6<sup>e</sup> édition, 300p.

- M** MARTINEAU, Stéphane (2012, 22 février), «Triangulation en recherche qualitative» [Billet de blogue]. Repéré à <http://propOSSurlemonde.blogspot.ca/2012/02/triangulation-en-recherche-qualitative.html>
- N** MINACS, William A. (2003, novembre), *Empowerment : Cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire*. Communication présentée à De la sécurité du revenu à l'emploi. Un forum canadien, St-Jean, Terre-Neuve et Labrador. Repéré à <http://envision.ca/pdf/w2w/Papers/NinacsPaper.pdf>
- P** PIAGET, Jean (1977), *The Development of Thought: Equilibration of Cognitive Structures*. New York: The Viking Press, 213p.
- R** RACINE, Guylaine (2000), «La construction de savoirs d'expérience chez des intervenantes d'organismes communautaires pour femmes sans-abri: un processus participatif, collectif et non planifié». *Nouvelles pratiques sociales*, volume 13, numéro 1, pp. 69-84.
- Relais-femmes (2008), *Garder des traces. De la formation aux pratiques, des praticiennes réfléchissent sur leurs pratiques de formation*. Synthèse de la journée de réflexion du 2 octobre 2008, 25p. Repéré à [http://www.relais-femmes.qc.ca/files/Synthese\\_2\\_octobre\\_2008.pdf](http://www.relais-femmes.qc.ca/files/Synthese_2_octobre_2008.pdf)
- V** VALLERIE, Bernard (2012), *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*. L'Harmattan, 194p.

---

## VOLET 3

### Être cohérent entre le dire et le faire

- B** BERNOUX, Philippe (2014), *La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (6e éd.). Paris: Point Essais, 480p.
- BRABANT, Isabelle (2015), *Document de synthèse de l'évaluation de la mise en œuvre, des effets et de la valeur économique de la Maison Bleue*. Direction de santé publique, Agence de santé et des services sociaux de Montréal. Repéré à <http://www.maisonbleue.info/images/6-Publications/Evaluation-La-Maison-Bleue-synthese.pdf>
- C** Centre St-Pierre: *Formation développement organisationnel*. Repéré à <http://www.centrestpierre.org/formations-et-conferences/formations-sur-mesure/developpement-organisationnel>
- Comité sectoriel de main d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO\_ÉSAC), *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes*, octobre 2007, 472p. Repéré à [http://www.centrestpierre.org/publications/boites-a-outils/doc\\_view/21-gouvernance-democratique](http://www.centrestpierre.org/publications/boites-a-outils/doc_view/21-gouvernance-democratique)
- D** DOUCET, Olivier et Michel TREMBLAY (2009), Mobiliser les employés. Dans BOURHIS, Anne et Denis CHÉNEVERT (dir.), *À vos marques, prêts, Gérez! La GRH pour gestionnaires*. Montréal, Québec: Éditions du renouveau pédagogique inc. p.339-354.
- DUBOIS, Nathalie et al. (2015), *Évaluation de la mise en œuvre, des effets et de la valeur économique de la Maison Bleue*. Direction de santé publique, Agence de santé et des services sociaux de Montréal. Repéré à <http://www.maisonbleue.info/images/6-Publications/Evaluation-La-Maison-Bleue-2015.pdf>
- Dynamo: *Programme Leadership rassembleur MC*. Repéré à <http://dynamocollectivo.com/leadership-rassembleur#programme-leadership-rassembleur-mc>
- G** GUBERMAN, Nancy, Danielle FOURNIER, Josée BELLEAU, Jennifer BEEMAN et Lise GERVAIS (1994), Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 1 (printemps), pp. 45-62.
- I** Institut national de santé publique du Québec, Direction développement des individus et des communautés (2009), *Analyse des interventions de promotion de la santé et de prévention en contexte scolaire québécois: cohérence avec les meilleures pratiques selon l'approche École en santé*, 243p. Repéré à [https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/958\\_RapAnaPPIntEES.pdf](https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/958_RapAnaPPIntEES.pdf)
- L** LE BOTERF, Guy (2013), « Construire les compétences individuelles et collectives. Le modèle: agir avec compétences en situation, les réponses à plus de 100 questions (6e éd.) ». Paris: Édition Eyrolles, 300p.
- S** SEMACHE, Sabrina (2009), Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, *Management & Avenir*, Vol 8, no. 28, p. 345-365.
- Statistique Canada (2013), *Enquête sociale générale: dons, bénévolat et participation*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150130/dq150130b-info-fra.htm>
- V** VALLERIE, Bernard (2012), *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*. Paris: L'Harmattan, 194p.

## ANNEXE 1

# Les étapes qui ont mené à l'identification des facteurs de réussite et aux autres contenus et activités développés

### Événement régional de lancement

Constellation : se relier pour rejoindre les familles isolées (259 participants).

**Entrevues** avec trente-huit acteurs montréalais d'organismes communautaires, du milieu institutionnel, de services de garde et d'instances de concertation pour recenser et documenter leurs stratégies permettant de rejoindre les familles isolées.

→ 34 fiches de stratégies mises en ligne sur le site Internet de Concertation Montréal [concertationmtl.ca/projet-constellation/](http://concertationmtl.ca/projet-constellation/)

**Analyse transversale** des stratégies et identification des principales approches et techniques utilisées par les acteurs montréalais en petite enfance pour rejoindre les familles isolées.

→ Deux événements régionaux de présentation des résultats préliminaires de l'analyse des stratégies récoltées (120 participants)

**Bibliographie thématique** en lien avec «Rejoindre les familles isolées avec de jeunes enfants»

**Analyse approfondie** avec sept organisations pour identifier les facteurs de réussite communs qui permettent de rejoindre les familles isolées.

→ Événement régional de présentation des résultats de l'analyse des facteurs de réussite pour rejoindre les familles isolées (134 participants)

**Développement et rédaction** de cahiers thématiques sur les facteurs de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées avec un comité de suivi constitué d'acteurs régionaux.

**Validation** des cahiers avec un comité consultatif constitué d'acteurs locaux.

→ Diffusion des cahiers thématiques

**Développement** de la démarche réflexive.

→ Fusion des cahiers thématique en un seul cahier regroupant l'ensemble des facteurs de réussite.

## ANNEXE 2

# Méthodologie utilisée dans le cadre de la démarche d'analyse sur les facteurs de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées

### ÉCHANTILLON

Trente-quatre organisations se sont portées volontaires pour présenter leurs stratégies pour rejoindre les familles isolées sous forme de *storytelling* ou d'entrevues semi-dirigées. Des comptes rendus ont été produits sous forme de fiches et ont permis de faire émerger une ébauche des facteurs de réussite. Cette ébauche, associée aux conditions pour qu'une action soit efficace et prometteuse de l'INSPQ (2009), a permis de choisir de manière intentionnelle sept stratégies. Ce sont ces stratégies qui ont fait l'objet d'entrevues de groupe semi-dirigés afin d'approfondir la compréhension des grands facteurs de réussite.

### APPROCHE ET PERSPECTIVE DE RECHERCHE

Une approche d'analyse qualitative, compréhensive et inductive des stratégies pour rejoindre les familles isolées a été privilégiée. L'accent a été mis sur la compréhension du phénomène étudié plutôt que sur la généralisation des résultats.

L'approche méthodologique conceptualisante (Paillé et Mucchielli, 2012) a inspiré l'identification des facteurs de réussite. Concrètement, l'analyse s'est constituée à partir des propos des acteurs rencontrés. Deux cadres conceptuels sont venus bonifier l'analyse et le sens donné à l'action : les approches d'intervention de Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette (2007) et les conditions définies comme étant efficaces et prometteuses de l'INSPQ (2009).

### CRITÈRES DE FIABILITÉ ET VALIDITÉ

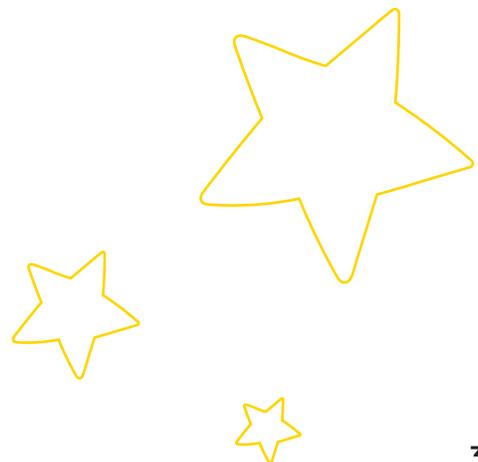
En recherche qualitative, il importe d'utiliser des mécanismes pour réduire les biais possibles des interventions des chercheurs et du contexte de réalisation de la recherche.

Ces biais peuvent être liés à l'interprétation ou au tri subjectif de l'information basés sur la connaissance des acteurs, la posture des chercheurs ou leur expérience professionnelle et personnelle.

Afin d'éviter ces biais, les entretiens ont tous été enregistrés puis retranscrits sous forme de comptes rendus. Les entretiens d'approfondissement ont été menés par deux et parfois par trois membres de l'équipe, permettant ainsi l'utilisation de la méthode inter juge. La validation des interprétations des données s'est faite également en équipe de travail.

### APPROCHE DE CO-CONSTRUCTION

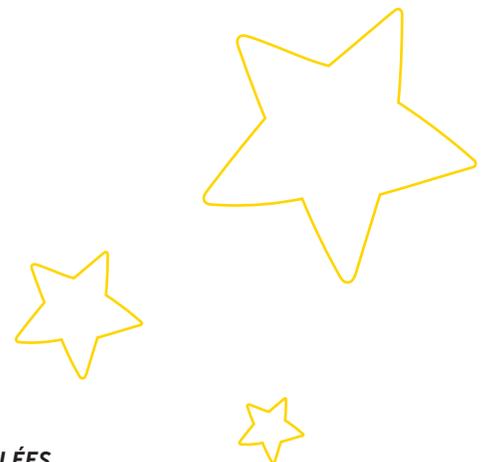
Lors des entretiens d'approfondissement, des éléments d'analyse issus des premiers entretiens étaient validés et bonifiés avec les intervenants. Ainsi, un processus collaboratif favorisant la triangulation des savoirs entre les praticiens des stratégies et l'équipe d'analyse s'est mis en place.



# Étapes d'analyse

Les étapes d'analyse et le traitement des données ont suivi la progression suivante :

- Analyse des stratégies pour faire ressortir les éléments communs;
- Identification des cadres d'analyse pouvant structurer et donner un sens aux résultats (esquisse de systématisation des approches et techniques utilisées par les acteurs en petite enfance pour rejoindre les familles isolées inspirée de Bourque, Comeau, Favreau, Fréchette (2007) et les conditions efficaces et prometteuses (INSPQ, 2009) ;
- Sélection de sept stratégies sur la base d'une grille inspirée des conditions de réussite de l'INSPQ et des propos des acteurs :
  1. Préoccupation pour la population ciblée;
  2. Souplesse, accessibilité, faisabilité et viabilité;
  3. Intensité et durée;
  4. Approche globale;
  5. Concertation pour la mise en œuvre;
  6. Niveau d'interventions abordées;
  7. Adéquation de l'intervention et des recommandations des experts;
- Sélection des données primaires et secondaires;
- Réalisation d'entretiens de groupe comprenant une validation de la compréhension des éléments distinctifs des stratégies sélectionnées ainsi que des questions d'approfondissement;
- Transcription et codification des résumés d'entretiens, catégorisation et analyse individuelle et transversale des résumés;
- Discussion inter juge avec les membres de l'équipe de travail;
- Développement et rédaction des cahiers sur les facteurs de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées avec un comité de suivi constitué d'acteurs régionaux;
- Validation des cahiers avec un comité consultatif constitué d'acteurs locaux.



# Les fiches de stratégies de ces organisations sont disponibles sur le site internet de Concertation Montréal : [concertationmtl.ca/projet-constellation/](http://concertationmtl.ca/projet-constellation/)

## Liste des organisations

- ATD Quart Monde
- Bambineries de Saint-Léonard
- Bibliothèques Ahuntsic-Cartierville
- Bibliothèques de Montréal – Programme Contact
- Bibliothèque de Parc-Extension
- Bibliothèque L’Octogone
- Bibliothèques de Saint-Laurent
- Bouffe-Action de Rosemont
- Carrefour Familial Hochelaga
- Centre multi-ressources de Lachine
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys – Francisation des parents
- Conseil Local des Intervenants Communautaires (CLIC) de Bordeaux-Cartierville
- CPE Les Marmousets
- École Enfant-Soleil
- Famijeunes
- Fondation de la visite
- Hippy Québec
- J’apprends avec mon enfant JAME
- La Maison à Petits Pas (MAPP)
- La Maison bleue
- Maison de la famille P. B. Noailles
- Maison des familles de Mercier-Est
- Répît-Providence Maison Hochelaga-Maisonneuve
- Services intégrés en périnatalité et petite enfance (SIPPE)
- SIPPE CSSS d’Ahuntsic et Montréal-Nord, CLSC Ahuntsic
- SIPPE CSSS de la Pointe-de-l’Île
- SIPPE Ouest-de-l’Île
- SIPPE Sud-Ouest Verdun
- SIPPE Volet soutien à la création d’environnements favorables (SCEF) Plateau Mont-Royal
- Table d’action et de concertation en petite enfance de LaSalle
- Table de concertation petite enfance famille de Saint-Henri et Petite-Bourgogne
- Table de concertation jeunesse de Bordeaux-Cartierville
- Table de concertation petite enfance de Parc-Extension
- Table de concertation petite enfance Dorval-Lachine

# Remerciements

**Horizon 0-5 remercie  
les personnes suivantes pour  
leurs précieux commentaires :**

**Arély Andino**

Centre multi-ressources de Lachine

**Bianca Boudreau**

Comité de concertation enfance/famille de Mercier-Est

**Johanne Cyr**

Une école montréalaise pour tous

**Isabelle Dubois**

Avenir d'enfants

**Olivier Fortier**

Table de concertation 0-5 ans de Cavendish

**Guerlaine Guerrier**

Garderie LaSalle des petits

**Lyne Piché**

Centre multi-ressources de Lachine

**Johanne Rigali**

Comité d'éveil à la lecture et à l'écriture de Sainte-Marie

**Martine Thériault**

CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

La production du cahier a été rendue possible grâce à la participation d'organisations montréalaises à la collecte des données.



**POUR NOUS JOINDRE**

**Concertation Montréal**

425, De Maisonneuve Ouest, #1100  
Montréal (Québec)  
H3A 3G5

 (514) 842-2400

 [info@concertationmtl.ca](mailto:info@concertationmtl.ca)

 [projetconstellation.com](http://projetconstellation.com)  
[concertationmtl.ca/projet-constellation](http://concertationmtl.ca/projet-constellation)

**C | MTL**

**POUR EN SAVOIR +**

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)

[X](#)

[Instagram](#)

[Youtube](#)

[concertationmtl.ca](http://concertationmtl.ca)