

Constellation : En action pour les familles isolées

Soutien aux acteur.trice.s de terrain dans leurs pratiques pour rejoindre les familles isolées avec des jeunes enfants

Rapport d'évaluation

Rapport présenté par
Concertation Montréal

Septembre 2025

Soutien aux acteur.trice.s de terrain dans leurs pratiques pour rejoindre les familles isolées avec des jeunes enfants

Constellation : En action pour les familles isolées

Rapport d'évaluation

Concertation Montréal (CMTL)

Septembre 2025

Partenaire de réalisation : Centre de recherche sociale appliquée



Le Centre de recherche sociale appliquée est un organisme autonome à but non lucratif qui soutient le développement du pouvoir d'agir des collectivités et des organisations. À cette fin, il recourt à la recherche sociale pour accompagner les groupes dans leur analyse des problèmes sociaux et la synthèse de leurs pratiques. Son approche participative favorise le croisement des savoirs théoriques et d'action ainsi que le transfert continu des connaissances.

Évaluation et rédaction : Marie-Pier St-Louis, CRSA

Coordination scientifique : Lise St-Germain, CRSA

Révision linguistique : Denise Carbonneau

Design graphique : Concertation Montréal

Coordination : Célia Foizon, agente de développement, CMTL et Laëtitia Nguyen, chargée de projet, CMTL

Remerciements : Nous remercions l'équipe de Carl Lacharité de l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'équipe du Ministère de la Famille pour leur veille constante sur les avancées et les réalisations du projet Constellation.

ISBN : 978-2-925331-35-3

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, décembre 2025.

Financé par le Ministère de la Famille

La reproduction et l'utilisation, en tout ou en partie, de ce document doivent en indiquer la source de la façon suivante :

Centre de recherche sociale appliquée. 2025. *Rapport d'évaluation du projet : Soutien aux acteur.trice.s de terrain dans leurs pratiques pour rejoindre les familles isolées avec de jeunes enfants, Constellation : en action pour les familles isolées*. Pour Concertation Montréal (CMTL), Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), 48 pages.

Ce document est disponible sur les sites Web suivants :

[Concertation Montréal \(CMTL\)](#)

[CRSA | Centre de recherche sociale appliquée \(lecrsa.ca\)](#)

À propos de Concertation Montréal (CMTL)

Concertation Montréal (CMTL) est le réseau des réseaux par lequel les élu.e.s et les leaders socioéconomiques s'unissent pour développer Montréal à travers trois grandes familles de projets, visant à renforcer la vie démocratique, à favoriser la parité, la diversité et l'inclusion, ainsi qu'à accélérer la transition écologique.

CMTL est reconnue par l'agglomération de Montréal comme son interlocutrice privilégiée en matière de concertation intersectorielle et de développement régional. Elle est également soutenue par l'agglomération grâce à la participation financière du gouvernement du Québec. Elle regroupe près de 150 organismes et élu.e.s membres et plus de 500 partenaires.

Dans le développement de ses projets, CMTL intervient également à l'extérieur de Montréal, en s'appuyant sur l'expertise terrain de ses partenaires régionaux.

Pour en savoir +

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)

[Instagram](#)

[YouTube](#)

[concertationmtl.ca](#)

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	6
Méthodologie	10
Biais méthodologique	18
Cadre logique	18
Adaptation et promotion de la démarche Constellation	22
Activités menées.....	22
Illustration des facteurs de réussite.....	23
Meilleure connaissance des facteurs de réussite et de la démarche.....	24
Intégration des facteurs de réussite et utilisation de la démarche	26
Sentiment d’être outillé.e pour faire connaître et déployer la démarche Constellation	28
Soutien au travail de proximité	30
Activités réalisées	30
Diversité des milieux	31
Temps de réflexion, de ressourcement, de réseautage et de valorisation	33
Mieux intervenir auprès des familles	36
Meilleure connaissance de la présence et du profil des TP par arrondissement	38
Effets du projet	40
Processus de pérennisation	43
Membres du comité de pérennisation	43
Démarchage en lien avec la pérennisation.....	44
Conclusion	47

Mise en contexte

Le projet **Constellation : en action pour les familles isolées**, lancé en 2012 par Horizon 0-5, l'ancienne instance de concertation en petite enfance de la région de Montréal, visait à mieux rejoindre les familles isolées avec de jeunes enfants de la région métropolitaine.

En 2019, Horizon 0-5 a rejoint Concertation Montréal (CMTL). Après l'arrêt des activités d'Horizon 0-5 en 2021, Concertation Montréal a alors poursuivi le développement du projet jusqu'en 2025.

Ayant débuté comme un projet de transfert de connaissances en 2012 pour inspirer les milieux de pratique montréalais souhaitant mieux rejoindre les familles, celui-ci s'est transformé légèrement au fil des années pour devenir un projet de soutien aux acteurs et aux actrices de terrain spécifiquement de la région de Montréal. Ainsi, lors des dernières années, le projet comportait deux grands objectifs :

- Poursuivre le développement en adaptant la démarche Constellation en fonction des besoins des milieux et des territoires.
- Promouvoir la démarche et accroître son utilisation dans les milieux de pratique.

Constellation : en action pour les familles isolées – En bref

La démarche *Constellation : en action pour les familles isolées* a débuté en 2012, bien avant le projet dont il est question dans cette évaluation. Durant toutes ces années, plusieurs actions ont été accomplies :

- Quarante-six (46) stratégies provenant d'organismes communautaires, d'instances de concertation ou publiques ont été documentées et diffusées à plusieurs reprises dont sur un site Web pendant plusieurs années.
- Un cahier de 12 facteurs de réussite provenant d'une démarche rigoureuse de recherche inspirés des pratiques montréalaises pour rejoindre les familles isolées.
- Trois processus d'évaluation du projet (2016; 2022; 2025).
- Des outils renouvelés et adaptés, ainsi qu'un cahier d'animation revu.
- Un recueil de bonnes pratiques pour rejoindre les familles isolées basé sur les facteurs de réussite.
- Un soutien auprès de 50 organismes du projet pilote depuis 2022.
- Plus de 10 événements rassembleurs.
- Plusieurs déploiements de la démarche, dont cinq depuis 2022 (plusieurs déploiements ont eu lieu dans la phase de développement des outils entre 2016 et 2019).

- Plusieurs activités de promotion.
- Six cent soixante (660) personnes touchées entre 2022 et 2024 et beaucoup plus depuis ses débuts.
- Dix (10) agentes de planification, de programmation et de recherche (APPR) de l'équipe de proximité de la Direction régionale de santé publique (DRSP) formées à la démarche et une APPR régionale pour en faire la promotion.
- Un réseau solide de partenaires en petite enfance.

Constellation s'est aussi affilié au *projet pilote sur les retombées du travail de proximité auprès des familles isolées dans une communauté* du ministère de la Famille débuté en 2022 sous la direction de Carl Lacharité et Dominique Mailloux de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Vicky Lafantaisie de l'Université du Québec en Outaouais, avec la participation de Aurélie Baker-Lacharité et Hanny Rasmussen de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette collaboration a influencé les dernières années de déploiement de Constellation amenant le projet à s'ouvrir également aux autres régions du Québec et à concentrer ses efforts en partie sur les personnes travailleuses de proximité surnommées *TP* dans le cadre du projet.

Projet pilote sur les retombées du travail de proximité auprès des familles isolées dans une communauté

Ce [projet](#) est une initiative du ministère de la Famille qui vise à expérimenter différentes approches pour mieux rejoindre les familles isolées.

Définition du projet pilote

Ce projet pilote offre une aide financière aux organismes communautaires et aux centres de pédiatrie sociale afin de documenter les effets du travail de proximité sur les familles isolées. Il permet d'explorer diverses stratégies d'intervention et d'identifier les meilleures pratiques pour soutenir ces familles dans leur communauté.

Travailleur.euse de proximité (TP) : rôle et mission

Un.e travailleur.euse de proximité (TP) est un.e intervenant.e qui agit directement sur le terrain pour créer un lien de confiance avec les familles isolées et les accompagner vers les ressources adaptées à leurs besoins. Son rôle inclut :

- Identifier les familles isolées en collaboration avec les partenaires communautaires.
- Mettre en place des stratégies de démarchage pour les rejoindre.
- Diffuser de l'information et orienter les familles vers les services appropriés.

- Renforcer leur capacité d’agir et les aider à trouver des solutions dans leur communauté.

Dans le cadre de ce projet, l’UQTR, par le biais de l’équipe de Carl Lacharité, a reçu le mandat d’accompagner et d’évaluer le projet pilote. S’est jointe au projet l’équipe de Concertation Montréal qui avait pour mandat de soutenir également l’accompagnement des TP, entre autres par le biais du déploiement de la démarche Constellation.

Différentes activités étaient prévues dans les dernières années du projet :

- Une cartographie du travail de proximité enfance-famille de la région de Montréal par arrondissement.
- Un recueil de bonnes pratiques.
- Des journées de réflexion *Engagé.e.s pour les familles isolées*.
- Des ateliers et des présentations de la démarche.
- Des déploiements de la démarche.
- Des accompagnements de TP (rencontres et soutien individuel, partage d’outils).

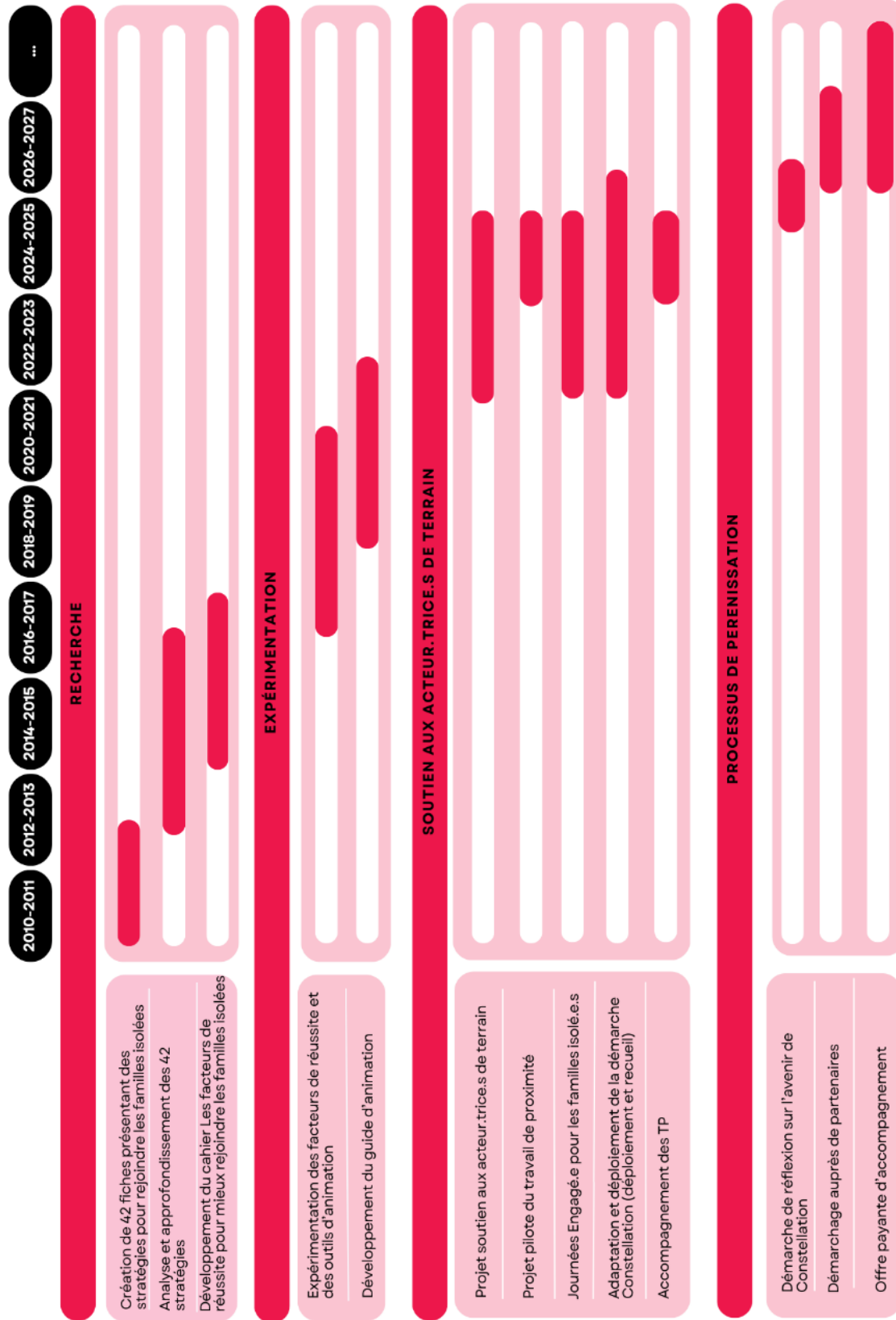
Ces activités visaient à atteindre des effets transversaux :

- Un réseau de la petite enfance de Montréal qui travaille de manière plus concertée. (E1)
- Des travailleurs et des travailleuses de proximité consolident leurs compétences (savoir-être et savoir-faire) pour mieux rejoindre les familles isolées. (E2)
- Des organismes et leurs partenaires développent leur capacité en matière de mise en œuvre du travail de proximité auprès des familles dans leur communauté. (E3)

L’évaluation portera uniquement sur la période de septembre 2023 à mars 2025. L’équipe de Concertation Montréal et le CRSA ont documenté l’atteinte de plusieurs résultats directement associés aux activités (10 résultats proximaux) qui contribuent par leur mise en mouvement à l’atteinte des effets transversaux souhaités. Ce sont ces 10 résultats qui sont présentés dans ce rapport. Le tableau 5 à la fin du rapport permet par la suite de porter un regard macro sur l’atteinte des effets transversaux, même si ceux-ci n’ont pas été directement documentés.

Le diagramme de Gant ci-dessous présente les différentes étapes du projet au fil des années. L’évaluation actuelle porte sur les activités qui ont eu lieu dans la phase de soutien aux acteurs et aux actrices de terrain à partir de septembre 2023 et la phase de pérennisation.

Diagramme 1: Étapes du projet Constellation



Méthodologie

Durant les premiers mois, le processus a permis d'identifier les effets attendus, les indicateurs et les outils de suivi. Un modèle logique a été produit, ainsi qu'un plan d'évaluation sommaire sous la forme d'un tableau de suivi. Un tableau de bord a également été élaboré pour collecter les données en cours de projet.

Plusieurs données ont été collectées en continu directement par l'équipe du projet. La collaboration avec le projet pilote a entraîné des ajustements dans la manière de collecter l'information afin d'assurer une meilleure concordance dans la saisie entre l'équipe de l'UQTR et celle de Concertation Montréal. Certaines données étaient comptabilisées sur le SharePoint de l'UQTR.

Schéma 1 : Structure du projet pilote

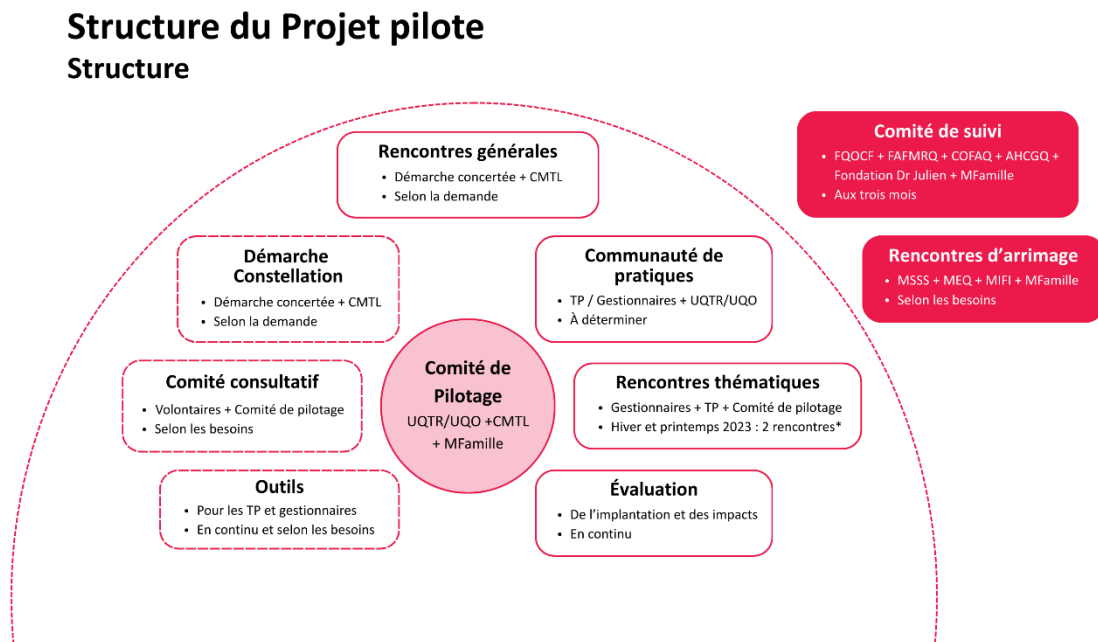


Schéma créé par l'équipe de Carl Lacharité et Dominique Mailloux de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Vicky Lafantaisie de l'Université du Québec en Outaouais, avec la participation de Aurélie Baker-Lacharité et Hanny Rasmussen de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Le CRSA a collecté différentes informations par le biais de questionnaires de satisfaction, d'observations participatives, ainsi que d'entrevues individuelles et de groupe. Ces données ont été regroupées dans un tableau de suivi. Des périodes de rétroaction cyclique ont eu lieu avec l'équipe de Concertation Montréal. Ces moments permettaient de revenir sur l'évolution des activités et de s'assurer que la bonne information était collectée.

Seules les données portant directement sur les activités de Concertation Montréal et s'étant déroulées entre décembre 2023 et mars 2025 ont été prises en considération.

Le tableau qui suit résume les résultats et effets attendus qui ont été documentés dans le cadre du processus d'évaluation, ainsi que les outils d'évaluation employés (indicateurs de suivi, outils d'évaluation, sources de l'information, la fréquence et le responsable de la saisie).

Tableau 1 : Plan d'évaluation – Constellation 2023-2024

ACTIVITÉ PRINCIPALE	RÉSULTATS ET EFFETS	INDICATEURS	OUTILS D'ÉVALUATION	SOURCE DE L'INFORMATION	FRÉQUENCE	RESPONSABLE
Cartographie	Le réseau de la petite enfance de Montréal a une meilleure connaissance du portrait et de la répartition des travailleurs et des travailleuses de proximité enfance-famille à Montréal	Présence d'une cartographie des TP de chacun des arrondissements Espace de diffusion à l'interne et à l'externe de la cartographie et nombre de personnes/organisations rejointes	Cartographie Tableau de bord	CMTL CMTL	À la fin du projet	CMTL
Recueil de banque de pratiques	Les facteurs de réussite sont illustrés par des exemples.	Présence d'illustrations de bonnes pratiques associées aux facteurs de réussite	Tableau de bord Entrevue avec CMTL	CMTL	À la fin du projet	CMTL

	Les partenaires en petite enfance comprennent mieux les facteurs de réussite.	Niveau de compréhension des facteurs de réussite Appréciation par CMTL de l'augmentation de la compréhension	Questionnaire et entrevue auprès des TP Entrevue avec CMTL	TP CMTL		CRSA CRSA
	Les partenaires en petite enfance s'influencent positivement dans l'essai et l'intégration des facteurs de réussite.	Niveau d'utilisation des facteurs de réussite (essais et erreurs) Appréciation des échanges autour de l'utilisation	Entrevue auprès des TP Observation lors d'une causerie Constellation	TP accompagné.e.s Participant.e.s à la causerie	À la fin du projet Lors d'une causerie	CRSA CRSA
Journées « Engagé.e.s pour les familles isolées »	CMTL propose des temps de réflexion, de ressourcement, de réseautage et de valorisation de	Thèmes et contenu des journées Nombres et types de partenaires participants	Tableau de bord Entrevue avec CMTL	CMTL	En continu et à la fin du projet	CMTL

	leur travail aux TP.	Niveau d'atteinte des objectifs	Questionnaire d'appréciation	Participant.e.s	Lors de l'événement	CRSA
	CMTL suscite une réflexion pour mieux comprendre et intervenir auprès des familles isolées.	Niveau d'échange postrencontre	Questionnaire d'appréciation Entrevue individuelle auprès des TP	Participant.e.s	Après chaque journée	CRSA
Présentation et déploiement de la démarche	Les organismes et les réseaux connaissent la démarche Constellation.	Nombre d'organismes et réseaux rejoints Appréciation du niveau de connaissance	Tableau de bord Entrevue avec CMTL Questionnaire d'appréciation simplifié	CMTL Organismes et réseaux	Après chaque présentation ou atelier	CRSA
	Les organismes et les réseaux voient la pertinence de la démarche	Désir d'approfondir la démarche	Questionnaire simplifié	Organismes et réseaux	Après chaque présentation ou atelier	CRSA

	Constellation pour rejoindre les familles isolées.		Suivi avec personne contact Tableau de bord			CMTL
Accompagnement des TP	CMTL soutient une diversité de travailleuses et de travailleurs de proximité.	Nombre et provenance des TP	Rapport d'accompagnement et calendrier commun	CMTL	En continu	CMTL
	Les travailleuses et les travailleurs de proximité sont outillés pour faire connaître et déployer la démarche Constellation	Sentiment d'être outillé pour diffuser la démarche Niveau et types d'échanges autour de la démarche	Causerie Constellation Questionnaire et entrevue Causerie Constellation	TP TP	À la fin du projet Lors de la causerie	CRSA

Tableau 2: Échantillon

OUTIL DE COLLECTE	GROUPES VISÉS	NOMBRE DE PERSONNES REJOINTES PAR LA COLLECTE
Questionnaire d’appréciation des déploiements	Les participant.e.s aux 3 déploiements qui ont eu lieu entre décembre 2023 et mars 2025.	<p>10 personnes de COMPLICE Shawinigan</p> <p>16 personnes d’organismes familles de Trois-Rivières</p> <p>17 personnes du projet Vigilance à Salaberry-de-Valleyfield</p>
Questionnaire d’appréciation simplifié pour de courtes présentations	Les participant.e.s aux 2 présentations qui ont eu lieu entre décembre 2023 et mars 2025.	<p>5 personnes au Bas-Saint-Laurent</p> <p>7 personnes sur la Côte-Nord</p>
Questionnaire d’appréciation des événements	Les participant.e.s aux 3 événements qui ont eu lieu entre décembre 2023 et mars 2025.	61 personnes ont rempli l’ensemble du questionnaire.
Entrevues individuelles postévénement	Les personnes étaient invitées à inscrire leur nom dans le questionnaire d’appréciation des événements si elles acceptaient d’être appelées pour une courte entrevue individuelle.	15 femmes – 5 par événement (seulement un homme avait laissé ses coordonnées et celui-ci n’était plus disponible lors des entrevues individuelles)

Groupe de discussion de personnes travailleuses de proximité	10 personnes ont été ciblées par Concertation Montréal parmi les participant.e.s à l'événement à Sherbrooke parce qu'elles étaient disponibles et qu'elles avaient déjà été en contact avec Concertation Montréal avant l'événement.	10 travailleuses de proximité ont participé provenant de différentes régions du Québec.
Observation lors d'une causerie	Les TP ont été invité.e.s à participer à des causeries. Une des causeries portait sur les outils de la démarche Constellation. Une TP avait été approchée préalablement pour faire un témoignage de son utilisation.	16 TP ont participé à cette causerie.
Observation lors des événements	Au-delà du questionnaire d'appréciation, le CRSA était présent aux événements pour observer les interactions et collecter de l'information de manière informelle.	Certains indicateurs comme la fluidité des échanges et le niveau de participation étaient collectés.

Biais méthodologique

L'évaluation du projet mené par Concertation Montréal s'est avérée parfois complexe en raison de son intégration au projet de pilotage du ministère de la Famille. Dans ce cadre, l'UQTR assumait un rôle d'accompagnement et d'évaluation du travail de proximité, tandis que Concertation Montréal offrait un accompagnement complémentaire à celui de l'UQTR.

L'évaluation que nous avons réalisée portait uniquement sur le volet propre à Concertation Montréal. La présence de plusieurs partenaires, aux rôles parfois flous, a pu engendrer certaines ambiguïtés dans la compréhension des responsabilités respectives.

Cette évaluation présente un biais de sélection. Les personnes qui ont participé aux activités de CMTL étaient potentiellement plus disposées à expérimenter et à établir des réseaux considérant que les activités proposées étaient optionnelles. De plus, plusieurs outils de collecte étaient également volontaires. Les personnes qui ont choisi de les remplir (questionnaires d'appréciation) ou de participer aux entrevues avaient possiblement eu une expérience positive. Il est donc difficile de généraliser les résultats. Ceux-ci servent principalement à documenter l'expérience de certain.e.s TP ainsi que le potentiel d'impact du projet.

Le CRSA est impliqué dans le projet depuis 2012. Cette implication permet de mieux comprendre l'évolution du projet et conduit à jouer un rôle actif dans la préservation des objectifs initiaux du projet. Cette implication a peut-être parfois influencé l'interprétation des résultats également.

Cadre logique

Un cadre logique, s'inspirant de la théorie du changement, a été créé pour guider l'évaluation du projet *Constellation : en action pour les familles isolées*. Ce projet vise à soutenir les acteurs et les actrices de terrain dans leurs pratiques pour rejoindre les familles isolées avec de jeunes enfants. Voici les grandes lignes.

Contexte et problématique

Le projet s'intéresse à deux enjeux majeurs :

1. La difficulté à rejoindre les familles vulnérables avec de jeunes enfants qui ne fréquentent pas ou peu les services communautaires.
2. Le manque de correspondance entre les besoins de ces familles et l'offre concertée de services existante.

Approche et logique d'intervention

L'idée principale est que la démarche Constellation propose une approche adaptée aux personnes travailleuses de proximité (TP), aux organismes et aux partenaires. En déployant les outils et en faisant connaître cette démarche, ceux-ci seront mieux équipés pour rejoindre les familles isolées et leur offrir du soutien.

Activités mises en place

Le projet comprend plusieurs actions visant à améliorer la concertation et renforcer les capacités des personnes intervenantes :

- **Cartographie des TP** pour brosser un portrait du travail de proximité enfance-famille.
- **Journées de réflexion** permettant aux TP d'échanger et de mieux comprendre les réalités des familles isolées.
- **Soutien et accompagnement** des TP afin qu'elles puissent mieux déployer la démarche Constellation.
- **Présentation de la démarche et partage de bonnes pratiques** pour favoriser son intégration dans différents milieux.

Résultats attendus

Les résultats sont organisés en plusieurs niveaux :

1. Résultats directement liés aux activités mises en place.
2. Effets directs :
 - Les TP consolident leurs compétences pour mieux rejoindre les familles isolées.

- Les organismes et réseaux reconnaissent la pertinence de la démarche Constellation.
- Le réseau de la petite enfance de Montréal travaille de manière plus concertée.

3. Effets distaux :

- Les familles isolées connaissent les TP et ont établi un lien de confiance avec eux et elles.
- Les partenaires et organismes améliorent leur capacité de mise en œuvre du travail de proximité.

4. Impact final :

- Réduction de la vulnérabilité des familles isolées.
- Augmentation de l'accès des familles isolées aux services et ressources.
- Consolidation de la concertation des acteurs et des actrices pour mieux rejoindre ces familles.

En résumé, ce modèle logique structure les actions et résultats attendus pour maximiser l'impact du travail de proximité et améliorer l'accès des familles aux ressources essentielles. Le schéma qui suit présente le cadre logique et les liens entre les différentes sections.

Schéma 2 : Modèle logique

Pour quelles raisons le fait-on?

CONTEXTE

Sur quels problèmes voulons nous agir?

- Difficulté de rejoindre les familles ayant de jeunes enfants et en situation de vulnérabilité qui utilisent peu ou pas les services de la communauté.
- Manque de correspondance entre les besoins de ces familles et l'offre concertée de services dans leur communauté.

LOGIQUE D'INTERVENTION

Comment croyons-nous que notre intervention (action) est appropriée pour atteindre les impacts à long terme?

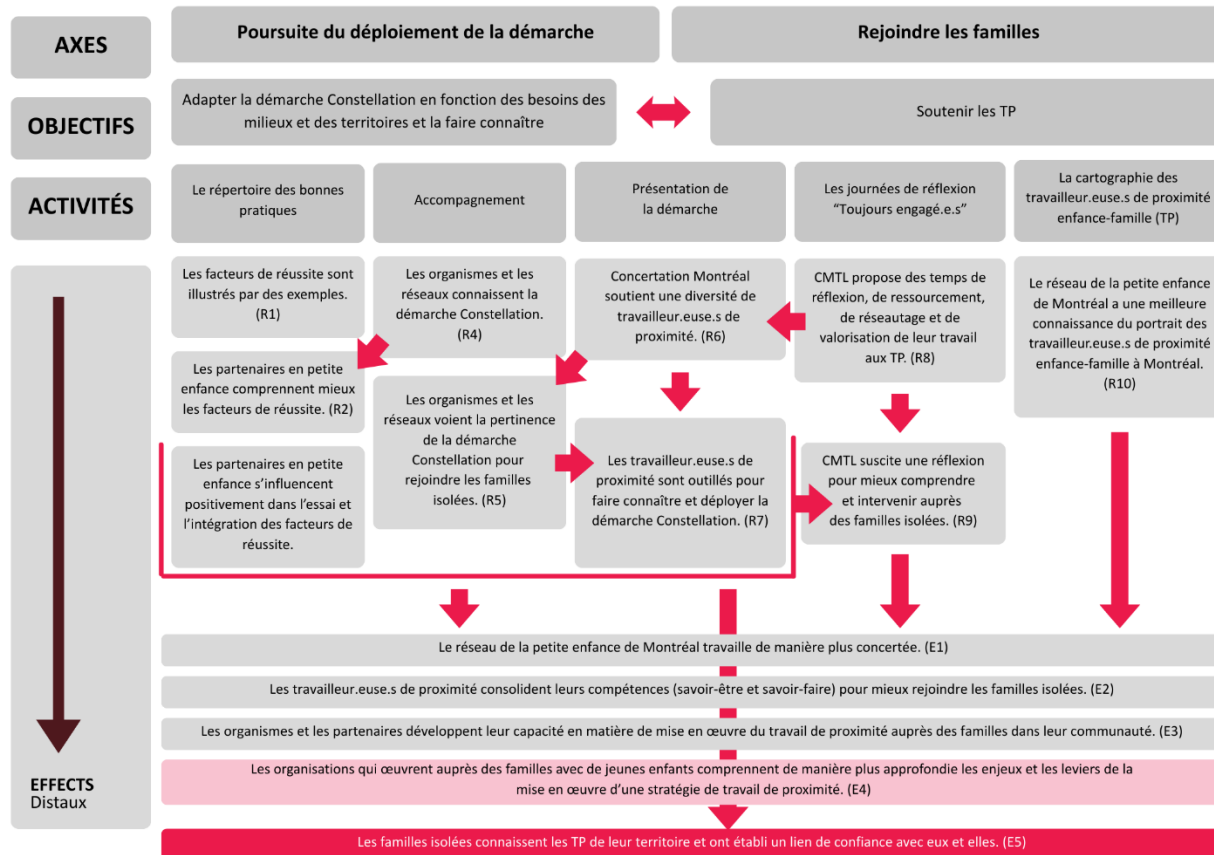
La démarche Constellation propose une approche adaptée aux travailleur.se.s de proximité.

En poursuivant le déploiement des outils et en faisant connaître la démarche, les travailleur.euse.s de proximité seront mieux outillé.e.s pour rejoindre les familles isolées.

De plus, le projet Constellation a su, au fil des années, se faire connaître et être apprécié par une grande diversité d'acteur.rice.s souhaitant mieux rejoindre les familles isolées.

Les activités de la démarche Constellation contribuent à créer des environnements favorables pour contribuer à un impact populationnel.

BUT DE NOTRE PROJET : Quelle est notre finalité souhaitée? - Soutenir les travailleur.euse.s de proximité (TP) et les organisations pour mieux rejoindre les familles isolées



Qu'est-ce qu'on fait?

Qu'est-ce que ça donne?

À quoi contribue-t-on?

IMPACTS POPULATIONNELS

Augmentation de l'accès aux services et aux ressources des familles isolées.

Consolidation de la concertation des acteur.rice.s dans le but de rejoindre les familles isolées.

Réduction de la vulnérabilité des familles.

Adaptation et promotion de la démarche Constellation

Activités menées

Recueil de bonnes pratiques : un recueil a été élaboré dans le cadre du projet *Constellation : en action pour les familles isolées*. Ce document simplifie et illustre concrètement les facteurs de réussite permettant de mieux rejoindre les familles isolées et de répondre à leurs besoins qui ont été identifiés en 2017 à la suite d'une recherche menée entre 2011 et 2017. Pour la création du recueil, Concertation Montréal a collecté les témoignages de personnes travailleuses de proximité qui, au quotidien, œuvrent activement à renforcer le pouvoir d'agir de ces familles.

Déploiement : entre décembre 2023 et mars 2025, trois déploiements de la démarche *Constellation : en action pour les familles isolées* ont eu lieu (Salaberry-de-Valleyfield, Trois-Rivières et Shawinigan). Ces déploiements permettaient à des milieux d'expérimenter les outils, dont la carte de l'empathie et le questionnaire des facteurs de réussite, pour ensuite pouvoir les utiliser dans leur organisation. À cet effet, le guide d'animation produit initialement avant 2021 a été mis à jour en 2024. La manière d'expérimenter la démarche s'est aussi transformée pour s'adapter aux besoins des milieux de pratique. Entre autres, les outils ont été revus à l'hiver 2025 pour être employés plus largement pour rejoindre les personnes isolées (pas uniquement les familles).

Ateliers et présentation de la démarche : d'autres présentations de courte durée ont aussi eu lieu sous la forme d'un atelier ou d'une présentation. Deux sur la Côte-Nord, une au Bas-Saint-Laurent, une au Réseau Québécois pour la réussite éducative et une autre lors d'une journée *Engagé.e.s pour les familles isolées*.

Accompagnement : 16 des personnes travailleuses de proximité ont été accompagnées par CMTL. Ces moments étaient aussi appropriés pour connaître les besoins des territoires et parler de la démarche. Lorsque le besoin de rejoindre les familles était mentionné, un déploiement était proposé.

Illustration des facteurs de réussite

Le recueil comprend 12 témoignages écrits. Il est aussi possible d'entendre le témoignage à l'aide d'un code QR qui amène le lecteur vers une capsule audio. Cinq facteurs de réussite sont documentés.

- Bien connaître le territoire et ses ressources (2 témoignages);
- Miser sur la qualité de l'accueil (4 témoignages);
- Créer des liens de confiance (3 témoignages);
- Développer une vision commune de l'intervention (1 témoignage);
- Favoriser la flexibilité de l'organisation (2 témoignages).

Les personnes travailleuses de proximité (TP) proviennent de six régions différentes. Les réalités urbaines et rurales sont abordées.

Concertation Montréal a choisi d'opter pour une approche volontaire qui visait surtout à mettre en valeur le travail des TP. Ceux et celles qui souhaitaient participer ont livré un témoignage à l'équipe projet. Celui-ci a ensuite été associé à un facteur de réussite. L'objectif n'était pas de représenter les 12 facteurs, mais plutôt d'associer l'expérience singulière d'un travailleur ou d'une travailleuse à un concept généralisable (les facteurs de réussite issus de la recherche menée entre 2011 et 2017).

Lors du groupe de discussion avec les travailleuses de proximité et dans les échanges lors de l'événement à Sherbrooke *Engagé.e.s pour les familles isolées*, certaines travailleuses mentionnent avoir connu les facteurs de réussite par le biais du recueil. Elles apprécient de pouvoir donner un visage humain à l'expérience. Le fait de constater que leurs pairs traversent une situation similaire les reconforte, surtout dans un contexte où ces travailleurs et ces travailleuses occupent souvent un rôle unique au sein de leur organisation. Les TP qui ont participé à cette transmission au sein du recueil sont fréquemment interpellé.e.s par des collègues, par courriel, par appel téléphonique ou lors des événements rassembleurs.

Cinq facteurs de réussite ont été illustrés par des exemples dans le cadre du recueil de bonnes pratiques. (Résultat 1)

Ce recueil est une source d'inspiration, de motivation et de soutien pour les personnes travailleuses de proximité et probablement pour d'autres qui travaillent, de près ou de loin, avec des familles isolées; le recueil étant disponible en ligne gratuitement.

Meilleure connaissance des facteurs de réussite et de la démarche

Selon les entrevues individuelles réalisées, différents moments ont permis de mieux connaître les facteurs de réussite. Les présentations de l'équipe de Concertation Montréal aux personnes travailleuses de proximité (TP) et/ou lors d'un événement ont été mentionnés.

Le recueil a aussi amené plusieurs TP et personnes intervenantes à consulter les facteurs de réussite et à utiliser la grille de questions à la fin du recueil.

Lors d'une causerie, une travailleuse de proximité a parlé plus spécifiquement de son expérience avec les facteurs de réussite. Celle-ci apprécie tout particulièrement la roue avec l'ensemble des facteurs. Pour elle, c'est un outil facile d'accès, qu'elle aime bien garder sous la main pour lui rappeler les stratégies qu'elle peut mettre en place afin de mieux rejoindre les familles isolées de son territoire. Plusieurs ont démontré un intérêt et le goût de l'utiliser lors de cette même causerie.

Schéma 3 : Roue des facteurs de réussite. Outil de compilation



Référence : Guide d'animation de la démarche Constellation, Horizon 0-5

Lors des quatre déploiements, les personnes ont pris connaissance de l'ensemble de la démarche; des outils et des facteurs de réussite. L'atelier sur la carte de l'empathie suscite une réflexion pour mieux comprendre qui sont les familles isolées entre les partenaires présents. Même si les discussions permettent rarement d'arriver à une représentation claire et unanimement partagée, la carte de l'empathie permet d'échanger sur les perceptions de chacun.e et de se rapprocher d'une compréhension commune de qui sont les familles isolées du territoire. Le questionnaire et la roue, quant à eux, permettent d'identifier les forces et les défis du territoire pour choisir des actions à mettre en place. Même s'il y a rarement consensus dès le départ, les partenaires arrivent plus facilement à une compréhension commune dans cet exercice selon les propos de l'équipe de CMTL.

Par ailleurs, la démarche et les facteurs de réussite suscitent de l'intérêt chez les personnes qui participent aux événements rassembleurs (*Engagé.e.s pour les familles isolées*). Près de 20 personnes ont choisi de participer à l'atelier Constellation – atelier de découverte.

Le niveau de satisfaction est particulièrement élevé; sur les neuf personnes ayant répondu à cette question (Quelle est votre appréciation générale de la qualité de l'atelier Constellation - atelier de découverte), huit se disent satisfaites ou très satisfaites. Lors des entretiens individuels, trois personnes ont indiqué avoir participé à l'atelier, soulignant que celui-ci les avait aidées à mieux comprendre les facteurs de réussite.

« Pendant l'atelier, on a parlé de la démarche et des facteurs de réussite. J'ai ensuite eu le gout d'en savoir davantage. Je suis allée lire le guide et le recueil. J'ai l'intention d'utiliser le questionnaire avec mes collègues. »

Témoignage d'une TP lors de l'entrevue individuelle

« Je ne connaissais pas vraiment les facteurs de réussite. Après la journée, je suis allée les consulter... Je vois leur pertinence. »

Témoignage d'une TP lors de l'entrevue individuelle

Parmi les 10 participantes du groupe de discussion, cinq ont utilisé le recueil de bonnes pratiques. L'une d'elles souligne tout particulièrement l'intérêt de la mise en valeur des TP. Le fait d'en discuter suscite l'envie chez d'autres TP de les consulter, bien que certaines s'interrogent encore sur leur mode d'utilisation.

Bien que les facteurs soient simples à comprendre et qu'ils aient du sens pour les personnes qui ont participé au groupe de discussion, leur appropriation reste partielle.

Les activités réalisées ont contribué à une meilleure compréhension des facteurs de réussite, bien que leur intégration dans la pratique reste partielle. Les discussions à leur sujet incitent les personnes à vouloir approfondir leur compréhension en consultant le guide et le recueil. (Résultat 2)

Divers espaces ont permis de faire connaître la démarche Constellation : quatre déploiements et deux présentations ont été organisés pour la présenter, ainsi qu'un atelier tenu lors de la journée *Engagé.e.s pour les familles isolées*. (Résultat 4)

Intégration des facteurs de réussite et utilisation de la démarche

Par le recueil de bonnes pratiques et par les différentes présentations, le projet visait à inciter les partenaires en petite enfance à s'influencer positivement dans l'essai et l'intégration des facteurs de réussite.

Dans le groupe de discussion, les personnes (4/10) disent avoir parlé de la démarche à des collègues. Parmi celles-ci, une dit avoir partagé la démarche avec des ancien.ne.s collègues d'université, tandis qu'une autre mentionne utiliser les facteurs de réussite lors des rencontres d'équipe. À chacune des rencontres, elle en profite pour discuter d'un facteur. Cette travailleuse de proximité conserve également la roue sur son bureau. Cette manière de faire l'amène à essayer différentes stratégies issues des facteurs de réussite dans sa pratique. Celle-ci a aussi témoigné de cette manière de faire lors d'une causerie entre TP.

Le rôle de travail de proximité est peu connu et les personnes qui sont entrées en poste dans le cadre du projet pilote sont souvent les seules à occuper ce poste dans leur organisation. À ce titre, une personne mentionne, lors du groupe de discussion, avoir utilisé le recueil et la démarche Constellation lorsqu'elle est arrivée en poste pour mieux comprendre son rôle et ses fonctions.

« Je n'avais jamais été TP avant et personne de mon organisation ne l'avait déjà été. Avoir accès à ces outils m'a permis de mieux comprendre mon rôle, la manière de l'occuper et les leviers dont je dispose. »

Témoignage d'une TP lors du groupe de discussion

Dans les entrevues individuelles post événement, les personnes (deux ayant participé à l'atelier sur la démarche de Constellation) ont décidé d'expérimenter le questionnaire avec leurs collègues dans leur organisation. Une des deux dit avoir identifié par la suite des pistes d'action pour améliorer sa capacité à rejoindre les familles en se basant sur les facteurs de réussite. Les deux personnes mentionnent qu'elles ont aussi pris connaissance du recueil de bonnes pratiques après l'atelier. Les exemples du recueil leur ont donné le goût d'essayer de nouvelles stratégies pour rejoindre les familles. Une des personnes fait référence au témoignage de Mélanie Cortez du recueil pour mieux connaître le territoire et développer des partenariats.

« Quand j'ai lu ce témoignage, j'ai vu que je n'étais pas seule à avoir de la difficulté à rejoindre de nouvelles familles. J'ai pris son exemple pour développer des liens avec les organismes du milieu en demandant à participer à leurs activités [soit en coanimation ou en tant qu'observatrice]. Cette stratégie m'a permis de mieux connaître les organismes et entrer en contact avec de nouvelles familles. »

Témoignage d'une TP lors d'une entrevue individuelle

La même personne a aussi fait référence au témoignage de Béatrice Bateau lors de l'entretien. Elle dit avoir pris conscience avec ce témoignage de l'importance de prendre le temps pour répondre aux familles sans se mettre trop de pression.

Une personne exprime que le recueil a permis de créer des liens avec des TP sans les avoir déjà rencontrés.e.s.

« Ça a servi à faire le lien avec d'autres TP, même si je ne les ai jamais vu.e.s. »

Témoignage d'une TP lors d'une entrevue individuelle

À cet effet, des TP qui sont dans le recueil mentionnent avoir été interpellé.e.s par leurs pairs dans des journées *Engagé.e.s* ou par courriel/appel téléphonique pour du soutien et des échanges de stratégies d'action.

Les personnes qui ont participé à un déploiement reconnaissent la pertinence des facteurs pour mieux rejoindre les familles isolées (moyenne de 8,6 sur 10; 10 étant le plus élevé). Plus de la moitié des personnes ayant rempli le questionnaire reconnaissent l'utilité de la démarche Constellation : 64 % (38/60) répondent "oui" et 35 % (21/60) "en partie". De plus, elles expriment le souhait d'en parler à leur entourage, une volonté partagée par une grande majorité : 75 % (45/60) disent "oui" et 20 % (12/60) "en partie". Ces résultats témoignent du potentiel de diffusion et d'utilisation de la démarche dans les quatre territoires où elle a été déployée.

Les partenaires en petite enfance s'influencent positivement dans l'essai et l'intégration des facteurs de réussite. (Résultat 3) Lorsque les TP parlent de leur expérience ou font référence positivement aux facteurs de réussite, d'autres TP ont le goût à leur tour de les expérimenter.

Les organismes et les réseaux voient également la pertinence de la démarche Constellation pour rejoindre les familles isolées. (Résultat 5)

Sentiment d'être outillé.e pour faire connaître et déployer la démarche Constellation

CMTL, à travers ce projet, souhaitait soutenir les actrices et les acteurs de terrain dans leurs pratiques afin de mieux rejoindre les familles isolées avec de jeunes enfants. *Constellation : en action pour les familles isolées* est, en d'autres mots, le levier permettant d'atteindre cet objectif.

Pour y parvenir, l'équipe de CMTL a modernisé les outils conçus à l'origine par Horizon 0-5 et ses partenaires, les adaptant et les vulgarisant pour en faciliter l'usage. Ces outils ont été intégrés dans quatre déploiements, deux présentations et un atelier. La grande majorité des personnes ayant répondu au questionnaire de satisfaction après un déploiement prévoit de faire connaître la démarche dans leur réseau : 95 % déclarent vouloir la partager, totalement ou en partie, avec leurs collègues (comme présenté à la page précédente).

Si plusieurs TP se sentent capables d'intégrer certains éléments de la démarche dans leur pratique, peu semblent en mesure de la déployer dans son intégralité. Par exemple, certaines TP mentionnent utiliser partiellement les facteurs de réussite, remplir le questionnaire, se servir de la roue ou de la carte de l'empathie, soit pour elles-mêmes, soit en collaboration avec leurs partenaires. Néanmoins, les activités du projet ont permis de renforcer les capacités des partenaires en petite enfance, tant pour les TP que dans leurs organisations, grâce aux initiatives de ressourcement et à la démarche Constellation.

Les personnes travailleuses de proximité disposent d'un niveau d'outillage variable pour faire connaître et déployer la démarche Constellation. Elles restent néanmoins de bonnes ambassadrices, puisque la majorité d'entre elles ont été en contact avec la démarche, que ce soit lors d'un déploiement, d'un accompagnement ou d'une journée *Engagé.e.s.* De plus, chaque moment d'échange autour de la démarche contribue à donner le goût de vouloir utiliser les outils de la démarche.

Plusieurs personnes rencontrées mentionnent utiliser le recueil et échanger sur les journées avec leurs collègues. Parmi les trois volets de la démarche (voir schéma 3, p.24), "Mettre les besoins des familles au centre des interventions" semble le plus facile à partager et à intégrer.

Cependant, aucun.e TP ne s'est senti.e en mesure de déployer la démarche dans son ensemble, c'est-à-dire de soutenir son organisme ou son territoire à revoir son approche d'intervention sous l'angle des trois volets, identifier des actions à mettre en place et assurer leur suivi. (Résultat 7)

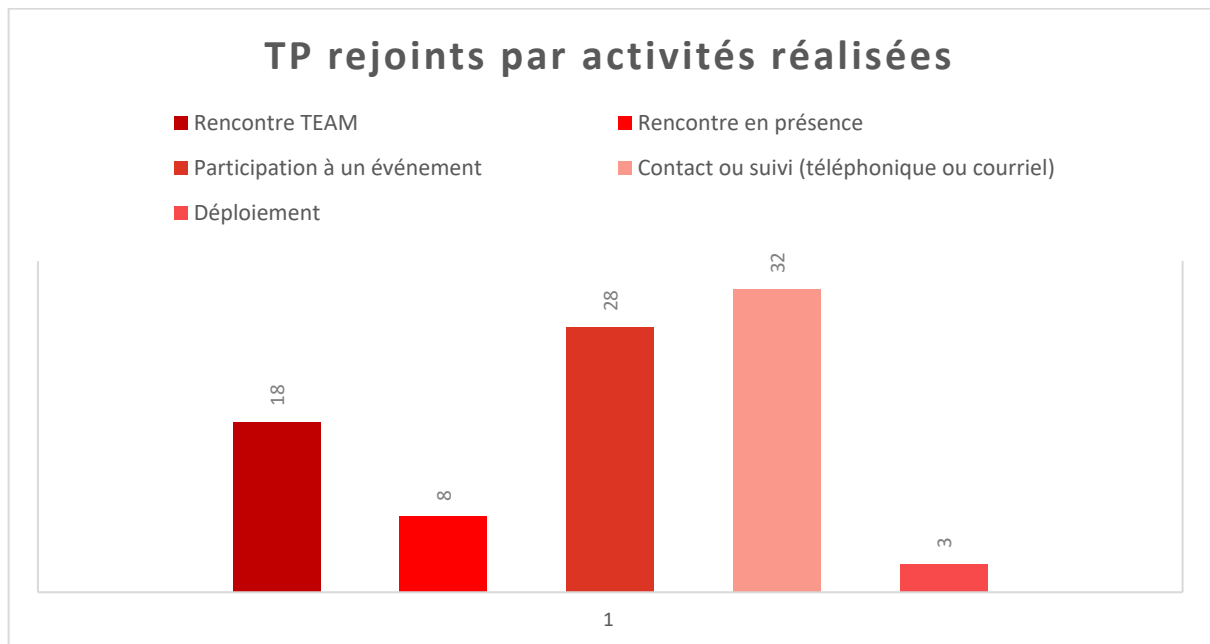
Somme toute, cette démarche est difficilement autoportante par des milieux qui ont une mission beaucoup plus large que celle de rejoindre les familles isolées.

Soutien au travail de proximité

Activités réalisées

Le soutien s'est surtout concrétisé par le biais des 16 accompagnements de TP et des journées de réflexion *Engagé.e.s pour les familles isolées*.

Graphique 1 : Nombre de TP rejoint.e.s par activité réalisée



À noter qu'une personne peut avoir été rejointe par plusieurs types d'activités.

Sur les 50 personnes travailleuses de proximité (TP) du projet pilote, seulement quatre n'ont pas été rejointes par l'équipe de CMTL. Plus de 50 % (28/50) ont participé à un des deux événements de 2024 et près de 65 % (32/50) ont été contactées directement par l'équipe de CMTL. Les autres ont reçu un accompagnement de l'équipe de l'UQTR dans le cadre du projet pilote.

Trois journées *Engagé.e.s pour les familles isolées*, dont deux principalement pour les TP du projet pilote, ont eu lieu entre décembre 2023 et mars 2025. Ces journées s'ajoutent aux trois événements montréalais précédents qui ont eu lieu avant 2023, où 128 personnes dont 98 personnes différentes ont participé, abordant les thèmes suivants : Familles à faible revenu : facettes d'un quotidien; Familles réfugiées et issues de l'immigration : quand ton chemin rencontre le mien; Familles isolées et système de santé : prendre soin, chacun.e dans son rôle.

Tableau 3 : Thèmes et contenus des journées

THÈME DE LA JOURNÉE	LIEU	CONTENU	NOMBRE DE PARTICIPANT.E.S
Résilience collective	Montréal	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de Majorie Aunos • Test du format d'un avant-midi 	31 personnes, dont 7 TP du projet pilote
Général	Québec	<ul style="list-style-type: none"> • Activité du Théâtre Parminou • Jeux ludiques • Moments d'écoute de la bibliothèque humaine Atelier d'introduction à la communication bienveillante	53 personnes, dont 20 TP du projet pilote et 1 gestionnaire
Santé mentale des intervenant.e.s	Sherbrooke	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier Mouvement Santé mentale Québec • Présentation de la Table services-conseils par B² Consultation • Atelier de communication bienveillante • Atelier Constellation - atelier de découverte 	27 personnes, dont 19 TP du projet pilote et 1 gestionnaire

Diversité des milieux

Le premier rassemblement à Montréal a réuni principalement des partenaires de la petite enfance œuvrant dans la région de Montréal. Quelques TP du projet pilote provenant d'autres régions ont participé. Les deux autres événements ont réuni des TP provenant d'une diversité de régions du Québec.

Les TP qui ont participé aux deux événements hors Montréal (celui de Québec et celui de Sherbrooke) proviennent de différentes régions administratives, même s'il y a une concentration dans la région de l'Estrie et de Québec où les événements ont eu lieu.

Tableau 4 : Nombre de personnes participantes aux événements par région administrative

RÉGION ADMINISTRATIVE	NOMBRE DE PARTICIPANT.E.S
Montréal	6
Saguenay–Lac-Saint-Jean	3
Bas-Saint-Laurent	2
Capitale-Nationale	21
Estrie	11
Mauricie	2
Outaouais	1
Abitibi-Témiscamingue	0
Côte-Nord	0
Nord-du-Québec	0
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	1
Chaudière-Appalaches	6
Laval	1
Lanaudière	0
Laurentides	1
Montérégie	5
Centre-du-Québec	4

Bien que la fonction occupée n'ait pas toujours été collectée, il est possible d'estimer (basé sur l'événement de Québec où la fonction professionnelle a été collectée et par notre connaissance des personnes présentes) que la majorité des personnes interviennent

directement avec les familles (TP ou personnes intervenantes). Il y avait également des gestionnaires et des professionnel.le.s divers (organisateur.trice.s communautaires, conseiller.ère.s en lactation, ergothérapeutes, etc.).

Les rapports présentent les particularités des milieux. L'accompagnement met l'accent sur les travaux pratiques pour identifier les défis et proposer des solutions adaptées. L'objectif principal est de comprendre les besoins des parties concernées et de proposer des outils appropriés, tels que la démarche Constellation, plutôt que de promouvoir Constellation ou CMTL. Ces rapports mettent en évidence les particularités singulières de plusieurs territoires, dont les distinctions entre les milieux urbains et ruraux.

**Concertation Montréal soutient une diversité de personnes travailleuses de proximité.
(Résultat 6)**

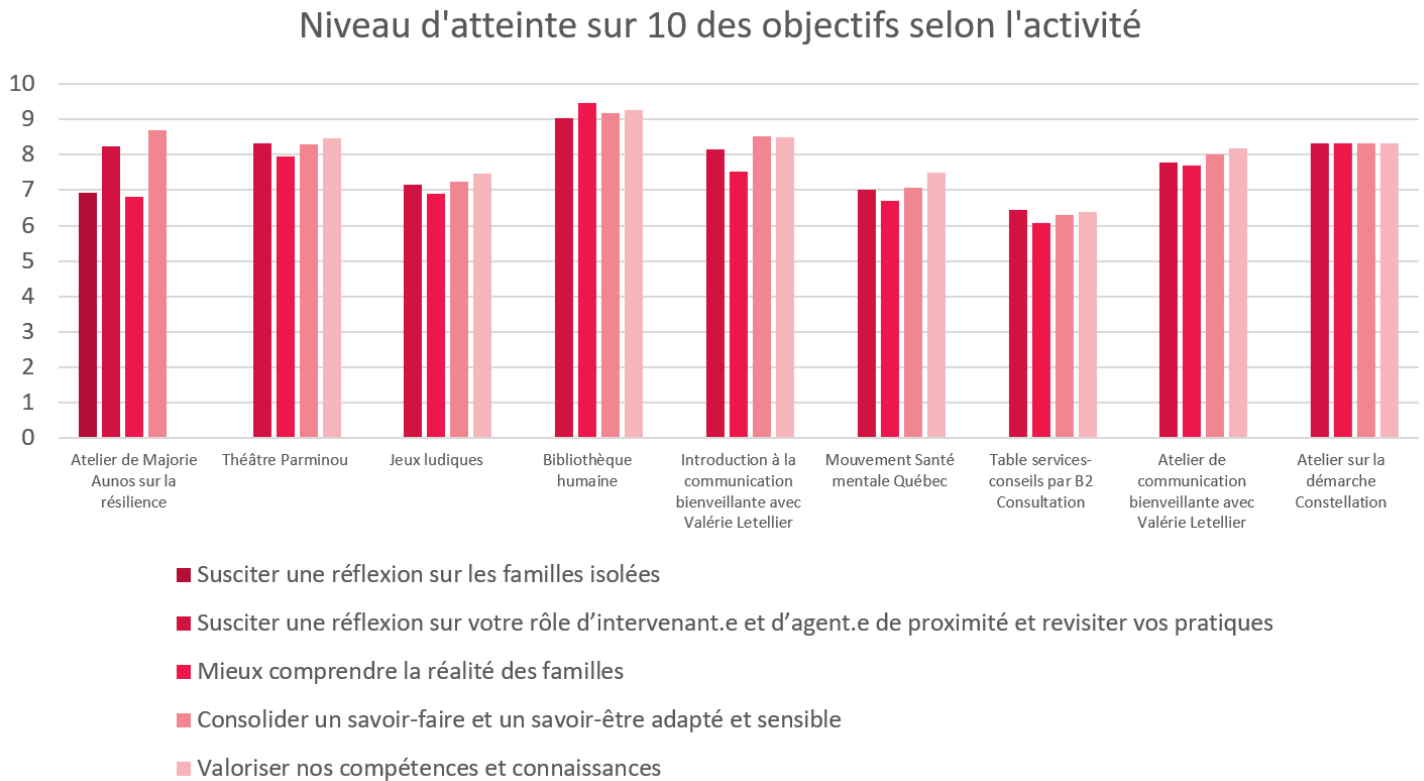
Temps de réflexion, de ressourcement, de réseautage et de valorisation

Les journées visaient à :

- Valoriser les compétences et connaissances des personnes qui travaillent auprès des familles.
- Consolider un savoir-faire et un savoir-être adaptés et sensibles.
- Mieux comprendre la réalité des familles.
- Réfléchir sur son rôle, dont le rôle de TP.

Selon les témoignages et le questionnaire de satisfaction, ces objectifs sont bien atteints. Autant l'atelier sur la résilience, la bibliothèque humaine, le Théâtre Parminou, les ateliers sur la communication bienveillante et sur la démarche de Constellation ont particulièrement répondu aux attentes.

Graphique 2 : Niveau d'atteinte des objectifs selon l'activité



Les personnes ont évalué le niveau d'atteinte des objectifs sur une échelle de 10 (10 étant le plus élevé).

Certains ateliers comme le Théâtre Parminou ou la bibliothèque humaine semblent avoir permis tout particulièrement de mieux comprendre la réalité des familles selon les témoignages durant les événements et lors des entrevues individuelles.

« C'est vraiment touchant d'entendre les personnes nous parler de leur vie. Ça nous permet de mieux comprendre la réalité de certaines personnes. »

Témoignage d'une TP lors d'une entrevue individuelle

Le Théâtre Parminou est aussi une belle occasion de prendre conscience des différents visages de la pauvreté. Par ailleurs, autant pour la bibliothèque humaine que pour le théâtre, certaines personnes mentionnent qu'elles auraient aimé avoir plus de temps de discussion pour approfondir certains enjeux.

D'autres personnes mentionnent avoir consolidé un savoir-faire et un savoir-être. Les témoignages récoltés ont surtout parlé de la communication bienveillante et comment celle-ci vient renforcer et consolider des savoirs déjà présents.

« Les mots et la manière d’entrer en contact avec les familles est important pour moi. L’atelier sur la communication bienveillante est venu renforcer l’importance que j’y accorde et m’a donné des outils pour mieux l’utiliser. »

Témoignage d’une TP lors d’une entrevue individuelle

« Je suis contente d’avoir participé à l’atelier sur la communication bienveillante. Ça m’a donné des outils concrets pour entrer en relation avec les familles »

Témoignage d’une TP lors d’une entrevue individuelle

« La CNV (communication non-violente) permet d’être plus dans l’accueil et moins à la recherche constante de solutions. Ça aide à être plus tolérante. »

Témoignage d’une TP lors d’un groupe de discussion

Les individus recherchent différents éléments en fonction de leur position dans le processus. En outre, chaque personne est reconnaissante pour ces moments d’échange. Même les personnes travailleuses de proximité qui disposent de nombreuses ressources dans leur environnement professionnel tirent également profit de ces échanges.

Une travailleuse de proximité, lors du groupe de discussion, note qu’elle n’a pas besoin de chercher des réponses ailleurs puisqu’elle les trouve au sein de son équipe. Cependant, elle reconnaît que les liens qui se forment lors des événements sont précieux et spontanés. Plusieurs membres du groupe de discussion ressentent un isolement dû à leur rôle unique sur leur territoire. Rejoindre et accompagner des familles isolées prend beaucoup de temps, ce qui peut donner l’impression de ne rien faire.

« Des fois, j’ai l’impression que je ne fais rien. [Les échanges avec d’autres TP permettent de valoriser le travail.] Ce que je fais, c’est correct. Et avec le temps, ça va fonctionner. »

Témoignage d’une TP lors d’un groupe de discussion

Les TP accomplissent un travail de persévérance, s’inscrivant souvent dans des temps longs. Ce réseautage est essentiel puisque le métier de TP est souvent peu connu, et beaucoup ont commencé sans comprendre concrètement leur rôle ni avoir d’exemples inspirants.

Les personnes participantes aux groupes de discussion et aux entrevues individuelles ont largement ressenti un sentiment de ressourcement.

« Je suis contente d’être ici, retourner au travail ressourcé donne un nouveau souffle. »

Témoignage d’une TP lors d’un groupe de discussion

« C'est enrichissant d'être ensemble. »

Témoignage d'une TP lors d'un groupe de discussion

« Participer à l'événement m'a soutenue dans mon travail. Je suis revenue plus confiante dans mon rôle et avec le sentiment d'être plus compétente. »

Témoignage d'une TP lors de l'entretien individuel

Une autre TP dit lors du groupe de discussion *« C'est le fun que vous pensiez à nous. Ce n'est pas juste les gestionnaires qui ont de la reconnaissance »*.

La présence du ministère de la Famille est également appréciée par des personnes participantes à l'événement de Québec. Les personnes qui travaillent directement auprès des familles sont rarement en contact avec les fonctionnaires. Cette présence est perçue comme une preuve de reconnaissance de l'importance et de la pertinence du travail de proximité. C'est aussi un moment pour mentionner des sujets à des personnes ayant un certain pouvoir décisionnel sur l'avenir du travail de proximité.

CMTL propose des temps de réflexion, de ressourcement, de réseautage et de valorisation de leur travail aux TP lors des événements. (Résultat 8)

Les données recueillies soulignent que, au-delà de la proposition de temps d'échanges, CMTL a permis à plusieurs personnes intervenant auprès des familles de réfléchir à leur rôle et aux besoins des familles ciblées par leur action. Elle a également favorisé leur mise en réseau, leur connaissance mutuelle et la valorisation de leur travail.

Mieux intervenir auprès des familles

Les événements de réseautage et de discussion sont précieux pour les personnes travailleuses de proximité (TP). Ces moments permettent de se ressourcer, de valoriser leurs compétences et de mieux comprendre les familles isolées (comme mentionné dans la section précédente).

Les échanges entre les TP sont enrichissants, permettant de partager des stratégies et des solutions. Plusieurs TP mentionnent lors du groupe de discussion qu'elles se sentent plus outillées et que ces événements (présentation, atelier, période d'échange informel) augmentent leur motivation et leur créativité. Une intervenante de proximité dit :

« J'ai plein de nouvelles idées à ramener à ma directrice et à mon équipe de travail. »

Témoignage d'une TP lors d'un groupe de discussion

Les TP bâtissent des liens entre elles, se connaissent et se reconnaissent, ce qui facilite l'échange d'informations et de pratiques. Elles discutent des défis rencontrés et s'orientent mutuellement vers des stratégies efficaces. Elles se sentent plus à l'aise de s'interpeller hors événement puisqu'elles se connaissent.

Les rencontres favorisent la collaboration entre les TP d'un même territoire, augmentant la cohésion et l'interaction entre les organisations. Par exemple, les TP d'une même région ont pris l'habitude lors des deux événements hors Montréal de voyager ensemble, ce qui est favorable à la création de liens et aux échanges.

Les 16 accompagnements réalisés auprès des personnes travailleuses de proximité ont pour objectif de fournir des outils aux TP afin qu'elles puissent mieux rejoindre les familles isolées et intervenir efficacement auprès d'elles. Les discussions entre les agentes de développement de CMTL et les TP se concentrent principalement sur le contexte de travail et les défis rencontrés. Les agentes de développement orientent les milieux vers des stratégies possibles (réseautage, démarche Constellation, outils existants) dans le but de soutenir les milieux pour mieux entrer en contact avec les familles. Il convient de noter qu'aucune évaluation de ces rencontres n'a été réalisée.

Lors des déploiements de la démarche, les différentes activités réalisées visent à soutenir les TP à mieux intervenir auprès des familles isolées. Les 60 personnes ayant participé à un déploiement et répondu au questionnaire de satisfaction estiment désormais leur capacité à rejoindre les familles isolées à 8 sur 10, contre 6,1 avant le déploiement.²

Concertation Montréal suscite une réflexion pour mieux comprendre et intervenir auprès des familles isolées. (Résultat 9)

La démarche dans son ensemble (le recueil de bonnes pratiques, les accompagnements, les journées thématiques, les déploiements et les présentations de la démarche) a contribué globalement au renforcement des capacités pour mieux intervenir auprès des familles.

² Les personnes devaient elles-mêmes identifier comment elles se sentaient outillées pour rejoindre les familles isolées avant et après le déploiement sur une échelle de 0 à 10 (10 étant le plus élevé).

Meilleure connaissance de la présence et du profil des TP par arrondissement

Comme indiqué précédemment, il n'a pas été possible de cartographier les personnes travailleuses de proximité dans chaque arrondissement de Montréal. Cette cartographie devait aider le réseau de la petite enfance de Montréal à mieux comprendre l'étendue et l'accès aux TP pour les familles. Ultimement, cette connaissance provenant de la cartographie devait favoriser une collaboration accrue entre les partenaires de la petite enfance de Montréal.

La cartographie étant inachevée, l'effet attendu n'a pas été atteint. Cependant, la cellule de veille du réseau de la petite enfance de Montréal s'est réunie six fois entre décembre 2023 et décembre 2024. Ce comité était composé de :

- Judith Becerril, Regroupement des instances de concertation en petite enfance de Montréal (RICPEM)
- Célia Foizon, Concertation Montréal (CMTL)
- Anne-Julie Langdeau, Centraide du Grand Montréal
- Véronique Martin, ministère de la Famille (MFA)
- Laëtitia Nguyen, Concertation Montréal (CMTL)
- Andréane Tardif, Direction régionale de santé publique (DRSP)
- Tamara Toro, Réseau Réussite Montréal (RRM)
- Marie-Pier St-Louis, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

Son mandat était de veiller :

« à ce que les travailleuses et les travailleurs de proximité issus des initiatives des différents ministères, rejoignent le plus de familles isolées possible. Occasionnellement, la cellule de veille peut se livrer à des travaux permettant une meilleure compréhension de l'écosystème montréalais du travail de proximité. Par exemple, la cellule de veille peut choisir de cartographier l'ensemble des travailleurs et travailleuses de proximité sur le territoire ou désigner un comité de travail ad hoc qui mènera ces travaux. »

Le mandat de cartographier l'ensemble des travailleurs et des travailleuses de proximité sur le territoire montréalais était probablement trop exigeant pour les membres du comité.

Lors des rencontres, les membres ont discuté de l'état des lieux de l'intervention de proximité, bien que cet effet n'ait pas été officiellement documenté.

Le projet n'a pas permis à CMTL de développer une meilleure connaissance du portrait du travail de proximité enfance-famille à Montréal par une cartographie. Par ailleurs, les partenaires de la cellule de veille ont échangé entre elles sur l'accès aux TP sur le territoire montréalais. (Résultat 10)

Effets du projet

Les effets souhaités n'ont pas été mesurés directement. Par ailleurs, les résultats obtenus, décrits précédemment, permettent d'apprécier la contribution du projet à ces effets souhaités. Ils sont présentés sous forme de tableau.

Tableau 5 : Effets souhaités

Effets attendus	Contributions	Niveau d'atteinte
Le réseau de la petite enfance de Montréal travaille de manière plus concertée. (E1)	<p>La journée sur la résilience collective à Montréal a permis au réseau de la petite enfance de se rencontrer et de créer des liens.</p> <p>La cellule de veille, qui s'est réunie six fois, a réfléchi à l'importance du travail de proximité.</p> <p>La cartographie est incomplète (un seul arrondissement produit) et aucun document n'a été diffusé.</p>	Contributif au début, lors de l'événement, mais peu par la suite
Les personnes travailleuses de proximité consolident leurs compétences (savoir-être et savoir-faire) pour mieux rejoindre les familles isolées. (E2)	<p>Les TP ont développé de nouvelles compétences et se sentent plus confiantes dans leur rôle. Elles ont apprécié ce moment conçu spécialement pour elles.</p> <p>Les agentes de développement de CMTL ont soutenu les compétences des TP en partant de leur contexte et défis lors des accompagnements.</p> <p>Le recueil des bonnes pratiques aide à comprendre et valoriser le</p>	Contribution significative

	<p>rôle des TP, un travail nécessitant du temps.</p>	
<p>Les organismes et leurs partenaires développent leur capacité en matière de mise en œuvre du travail de proximité auprès des familles dans leur communauté. (E3)</p>	<p>Les déploiements ont équipé les participant.e.s pour mieux interagir avec les familles.</p> <p>Ces événements ont renforcé la collaboration entre les TP d'un même territoire.</p> <p>Les bonnes pratiques, les déploiements, les accompagnements et les journées <i>Engagé.e.s</i> ont été des occasions d'échanger sur les stratégies pour rejoindre les familles isolées, permettant de découvrir de nouvelles idées utiles.</p> <p>Le recueil et les facteurs de réussite mettent en avant l'importance des tâches invisibles et le temps nécessaire pour rejoindre les familles isolées.</p>	<p>Contribution significative</p>
<p>Les organisations qui œuvrent auprès des familles avec de jeunes enfants comprennent de manière plus approfondie les enjeux et les leviers de la mise en œuvre d'une stratégie de travail de proximité. (E4)</p>	<p>Les membres de la cellule de veille ont manifesté leur intérêt à comprendre les enjeux ainsi que les leviers nécessaires pour la mise en œuvre d'une stratégie de travail de proximité.</p> <p>La présence du ministère de la Famille a été accueillie favorablement. Plusieurs travailleuses et travailleurs sociaux et gestionnaires ont saisi</p>	<p>Contribution probable</p>

	cette occasion pour discuter de divers enjeux.	
Les familles isolées connaissent les TP de leur territoire et ont établi un lien de confiance avec eux et elles. (Effet 5)	Dans le cadre de l'évaluation du CRSA, cet effet n'a pas été documenté. Le projet pilote a, quant à lui, documenté cette dimension.	S. O.

Processus de pérennisation

Cette initiative répondait à un besoin exprimé par le réseau de la petite enfance préoccupé par l'accès aux familles isolées qui ne fréquentent pas les organismes.

Malgré ce besoin persistant, le financement a pris fin le 31 mars 2025. Face à cette situation et considérant que le projet est relativement éloigné de la mission de CMTL, l'organisme a réuni différents acteurs et actrices qui ont été impliqués de près ou qui ont un intérêt pour la poursuite du projet pour entreprendre une démarche de pérennisation à l'automne 2024, qui s'est achevée à l'hiver 2025.

Membres du comité de pérennisation

Tableau 6 : Membres du comité de pérennisation

Nom	Statut pertinent pour le comité de pérennisation	Organisation
Tamara Toro	Chargée de projets Transition et tout-petits	Réseau Réussite Montréal
Andréane Tardif	Agente de planification, programmation et recherche Répondante régionale pratiques parentales 6-17 ans	DRSP
Salia Dumais-Couture	Coordonnatrice professionnelle et représentante régionale Équipe de proximité périnatalité, enfance, familles et communautés (PEFC) Service périnatalité, enfance, familles et communautés (PEFC) Secteur Jeunesse 0-25 ans Direction régionale de santé publique de Montréal	DRSP
Élise Bonneville	Directrice	Collectif petite enfance

Caroline Schindler	Agente de développement - Vie démocratique	Concertation Montréal
Isabelle Dubois	Directrice adjointe – service éducatif	Association québécoise des centres de la petite enfance
Marie-Pier St-Louis	Professionnelle de recherche et d'évaluation impliquée dans Concertation depuis 2014	Centre de recherche sociale appliquée

Démarchage en lien avec la pérennisation

Le mandat du comité était de poursuivre la promotion et le déploiement de Constellation autant à l'échelle montréalaise (auprès de la Direction régionale de santé publique, des concertations locales, des organismes familles et du travail de proximité) qu'au niveau national, dans les régions et auprès des têtes de réseaux.

À la suite de cette démarche de pérennisation, plusieurs avenues ont été envisagées. CMTL a ensuite réalisé différentes approches pour mettre en place ce plan de pérennisation au printemps 2025.

Direction régionale de santé publique (Montréal)

Des agentes de planification, de programmation et de recherche (APPR) de l'équipe de proximité de la région de Montréal ont été formées durant le projet et elles disposent de tous les outils nécessaires pour faire vivre la démarche Constellation sur le terrain. Elles sont désormais en mesure de contribuer activement à l'ancrage de cette approche auprès des familles isolées et des partenaires communautaires.

De son côté, la Direction régionale de santé publique (DRSP) a confirmé son intérêt pour la démarche Constellation et a précisé les responsabilités qui lui incombent dans ce cadre.

Dans ce contexte, les APPR de proximité ont pour mandat :

- De promouvoir le réflexe Constellation, notamment en utilisant la grille d'évaluation et les bonnes pratiques développées auprès des familles vivant en situation d'isolement;
- De soutenir les organismes communautaires ainsi que les instances de concertation locales dans leur appropriation et leur animation de la démarche Constellation.

Toutefois, les moyens concrets permettant de soutenir ces actions n'ont pas encore été définis. Une piste envisagée concerne un soutien financier potentiel, qui pourrait être accordé aux instances de concertation afin de favoriser le déploiement de la démarche Constellation dans le cadre de leurs plans d'action respectifs.

Le Regroupement des instances de concertation en petite enfance de Montréal (RICPEM)

Le RICPEM a été sollicité au printemps 2025 pour prendre en charge la démarche de Constellation à Montréal et réaliser la cartographie. Malgré son intérêt, le comité coordonnateur ne peut actuellement pas s'engager puisqu'il est en attente d'un financement majeur qui permettrait de stabiliser les ressources humaines nécessaires pour occuper ce rôle. Un suivi par l'équipe de Concertation Montréal (CMTL) sera fait auprès de cette instance dans les prochains mois.

Espace Muni

Espace Muni joue un rôle clé dans l'accompagnement des municipalités sur divers enjeux, notamment en ce qui concerne la place accordée aux familles dans les politiques locales. Ce réseau avait d'ailleurs été identifié comme un partenaire stratégique pour le déploiement de la démarche Constellation au sein des municipalités du Québec, notamment à travers la certification *Municipalité Amie des Enfants*.

Une rencontre avec la directrice générale d'Espace Muni a permis de confirmer l'intérêt de l'organisation pour la démarche. Celle-ci s'est montrée ouverte à ce qu'une formation soit offerte à son équipe afin de favoriser une meilleure appropriation des principes de Constellation.

Ministère de la Famille (MFA)

Le ministère de la Famille (MFA) a également exprimé sa volonté de contribuer à la promotion et au rayonnement de la démarche Constellation en assurant une veille à cet égard. Toutefois, aucune stratégie concrète ni aucun moyen opérationnel n'ont encore été proposés pour encadrer cette contribution.

FQOCF et l'Alliance des centres de pédiatrie sociale en communauté

Ces deux réseaux sont identifiés comme partenaires potentiels pour soutenir le déploiement de la démarche Constellation à l'échelle nationale, notamment la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF), l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE) — dans le cadre de l'Alliance — ainsi que certaines fondations.

Ces fédérations ont été approchées par le biais d'ateliers d'information, afin de leur permettre de se familiariser avec la démarche et d'envisager la possibilité de la présenter à

leurs membres. Cette mobilisation vise à créer un effet de levier à travers leurs réseaux respectifs.

Par ailleurs, CMTL pourrait être invitée à tenir un kiosque lors d'un événement majeur, ce qui permettrait de faire connaître davantage la démarche Constellation auprès de ces partenaires stratégiques et de renforcer leur engagement.

Rôle de CMTL dans la pérennisation

Concertation Montréal (CMTL) a développé une solide expertise dans le cadre du projet Constellation et continue de croire en sa pertinence pour le soutien aux familles et aux territoires. Toutefois, en raison de l'absence de financement récurrent et du fait que le projet s'éloigne progressivement de la mission première de l'organisme, CMTL n'est plus en mesure de le porter de la même manière qu'auparavant.

Dans une optique de mise en valeur de l'expertise acquise, CMTL propose désormais une offre de services payante destinée aux territoires qui souhaitent mettre en œuvre la démarche Constellation. Cette offre vise à répondre aux demandes ponctuelles, tout en assurant la viabilité de l'accompagnement proposé.

Il est important de noter que CMTL ne prévoit pas de faire la promotion active de cette offre. Celle-ci sera disponible sur demande uniquement.

Dans le cadre du plan de pérennisation, CMTL poursuivra certaines relations partenariales stratégiques et assurera un suivi avec les têtes de réseau, dans le respect de sa mission. Ces actions permettront de maintenir des liens constructifs à travers des collaborations ciblées et de soutenir la continuité de la démarche.

Conclusion

Les journées organisées dans le cadre du projet ont constitué des moments forts, tant pour le travail de proximité que pour les personnes qui travaillent dans le secteur enfance-familles. Elles ont été largement appréciées et ont eu des effets positifs durables au sein des équipes de travail, en favorisant la réflexion, le partage de pratiques et la mobilisation autour des enjeux liés à l'accompagnement des familles isolées.

Cependant, la fin du projet soulève des préoccupations quant à la pérennisation de ces événements. Leur mise en œuvre exige des ressources importantes, tant humaines que financières, ce qui limite la possibilité de les reproduire à court terme. Les personnes travailleuses de proximité et intervenantes se retrouvent ainsi avec peu d'occasions de réseautage, de ressourcement et de valorisation, éléments pourtant essentiels à leur engagement et à leur développement professionnel.

Par ailleurs, bien que la cartographie des ressources ait été identifiée comme un outil stratégique pour accroître la collaboration, sa réalisation ne pourra se concrétiser que si une organisation accepte d'en assumer la responsabilité. Cette démarche, bien qu'utile et pertinente, demandera un travail de veille constant et une coordination soutenue s'il est souhaité qu'elle reste à jour.

Les outils développés dans le cadre du projet ont été conçus pour répondre aux besoins du moment. Ils forment une boîte à outils riche, accessible sur demande, mais dont l'appropriation dépend fortement de l'engagement des partenaires sollicités activement par Concertation Montréal (CMTL). Ce dernier a multiplié les démarches pour outiller les milieux, tout en incitant les acteurs à assumer un rôle plus actif dans la suite de la démarche, mais il ne pourra poursuivre cette mobilisation des connaissances dans les prochaines années, ce qui risque de mettre en péril l'utilisation des outils.

Malgré les défis, le projet a globalement permis de faire avancer la réflexion collective sur la manière de mieux rejoindre et soutenir les familles en situation d'isolement. L'approche proposée par la démarche Constellation permet au milieu de réfléchir sur ses interventions tout en identifiant des stratégies pour les améliorer. Celle-ci a favorisé l'émergence et la consolidation d'une culture de collaboration intersectorielle et mis en lumière l'importance de dispositifs souples et adaptés, portés par des actrices et des acteurs engagés à différents niveaux du territoire. La démarche demeure pertinente et nécessaire malgré la fin de son financement.

Pour en savoir +

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)

[Instagram](#)

[YouTube](#)

[concertationmtl.ca](#)