

Cadre de référence en accompagnement

Mise à jour : décembre 2013

*Accompagner (musique) : Jouer avec (quelqu'un ou un groupe) la partie qui soutient sa mélodie.
- Le Petit Robert*



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Sommaire

Préambule	2
Les objectifs du cadre de référence en accompagnement	2
La structure et l'intention de ce document.....	2
Les destinataires de ce document.....	2
Les assises de l'accompagnement.....	3
Quelques rappels.....	3
Les cinq principes de l'accompagnement d'Avenir d'enfants.....	4
Les caractéristiques de l'accompagnement d'Avenir d'enfants.....	5
Qui peut être accompagné?.....	5
Quel est l'objectif de l'accompagnement d'un regroupement de partenaires?	6
En quoi consiste cet accompagnement?.....	6
Une définition de la mobilisation d'une communauté locale.....	7
Les étapes d'un processus de mobilisation	8
L'intention initiale ou le mobile	8
L'état de situation et son analyse	8
La planification et la mise en oeuvre	8
Le suivi et l'évaluation.....	9
Comment se déroule l'accompagnement?	9
Six fonctions peuvent s'exercer aux différentes étapes du processus de mobilisation.	9
Vers une éthique de l'accompagnement.....	18
Annexe I : tableau synthèse du cadre de référence en accompagnement.....	23
Annexe II : les différentes structures de mobilisation.....	24

Préambule

La fonction d'accompagnement est très délicate et complexe. Toujours motivé par l'objectif de soutenir et d'outiller son entourage, l'accompagnateur doit composer avec plusieurs personnes, organisations, cultures et contextes divers. Misant avant tout sur son savoir-être, il est appelé à jouer un rôle de liaison et de facilitateur. À partir d'attitudes fondées sur l'écoute, l'intégrité et l'authenticité, cette personne doit inspirer confiance, mettre en valeur l'expertise des autres et faire preuve d'une grande éthique professionnelle pour remplir son mandat avec crédibilité et congruence.

Ce document, intitulé Cadre de référence en accompagnement, définit des paramètres qui permettent de guider l'accompagnateur dans sa pratique. Les fondements, les valeurs, les principes et les normes qui s'y trouvent servent de toile de fond pour guider l'accompagnement d'Avenir d'enfants et de ses agents de développement, et pour mieux soutenir leurs réflexions et leurs actions auprès des communautés et de ses partenaires.

Les objectifs du cadre de référence en accompagnement

- Se doter d'une compréhension commune de ce que l'organisation entend par « mobilisation de la communauté » dans le contexte de la stratégie principale d'Avenir d'enfants.
- Se doter de lignes d'orientation communes privilégiant des pratiques cohérentes dans l'accompagnement des communautés mobilisées.

La structure et l'intention de ce document

- Ce document est évolutif. Sa mise à jour régulière permet à la fois d'intégrer de nouveaux apprentissages et de rendre compte de l'expérience de l'organisation. Cette évolution est également nourrie par nos travaux de collaboration avec Québec en Forme.
- Ce document s'inscrit en complémentarité de la mission et des orientations stratégiques d'Avenir d'enfants.
- Il se veut concis et résolument pratique.
- Dans un souci d'harmonisation avec Québec en Forme, ce document emprunte des extraits de son Cadre de référence en mobilisation.

Les destinataires de ce document

- L'ensemble du personnel d'Avenir d'enfants.
- Les agents de développement, dont le mandat principal vise l'accompagnement des regroupements de partenaires dans leur processus de mobilisation.

Les assises de l'accompagnement

Quelques rappels

La mission d'Avenir d'enfants

« Contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie. »

Vision d'Avenir d'enfants

« Que chaque enfant arrive à l'école prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire. »

Valeurs d'Avenir d'enfants

- Agir dans le respect de nos partenaires et du rythme des communautés.
- Être une organisation créative, dynamique et proactive.
- Miser sur le travail d'équipe.
- Être efficace et rigoureux.
- Faire preuve de souplesse et être capable d'adapter notre action aux différents milieux.
- Être une organisation apprenante où les savoirs et les savoir-faire s'acquièrent dans l'expérience et sont partagés avec nos partenaires, en dehors de tout rapport de pouvoir.

Les cinq principes de l'accompagnement d'Avenir d'enfants

Un souci de congruence et de cohérence nous conduit à établir un parallèle entre les principes de base du programme éducatif des services de garde à l'enfance et ceux de l'accompagnement des communautés. L'accompagnement offert par Avenir d'enfants est guidé par les cinq principes suivants :

1. **Chaque communauté est unique**, ce qui induit une approche souple, centrée sur ses besoins, et non une approche technique.
2. **La communauté est le premier agent de son développement et de sa mobilisation autour du mieux-être des enfants**, ce qui exige de miser sur les compétences et le dynamisme en place, de ne pas se substituer aux acteurs locaux, mais au contraire de soutenir le leadership local.
3. **Le développement et la mobilisation de la communauté est un processus global**, qui n'est ni statique ni linéaire et qui demande à l'organisme accompagnateur de développer une culture d'apprentissage.
4. **La communauté apprend par l'action, par la réussite et dans le plaisir**, d'où la nécessité d'encourager un équilibre entre l'action et la réflexion pour construire, en passant par ses succès, ses embûches et ses défis. En misant sur les forces et les succès, on renforce la cohésion, la créativité, l'innovation et le désir de travailler ensemble.
5. **La collaboration entre les partenaires et les parents est essentielle au développement harmonieux de l'enfant**, ce qui conduit à insister sur l'importance de la place à accorder aux parents dans ce processus de mobilisation. Ce principe repose sur la conviction que les parents sont les premiers éducateurs de leur enfant et qu'il est essentiel d'établir une relation de partage, d'égal à égal, dans la reconnaissance des expertises respectives (et des limites, elles aussi respectives).

Les caractéristiques de l'accompagnement d'Avenir d'enfants

Qui peut être accompagné?

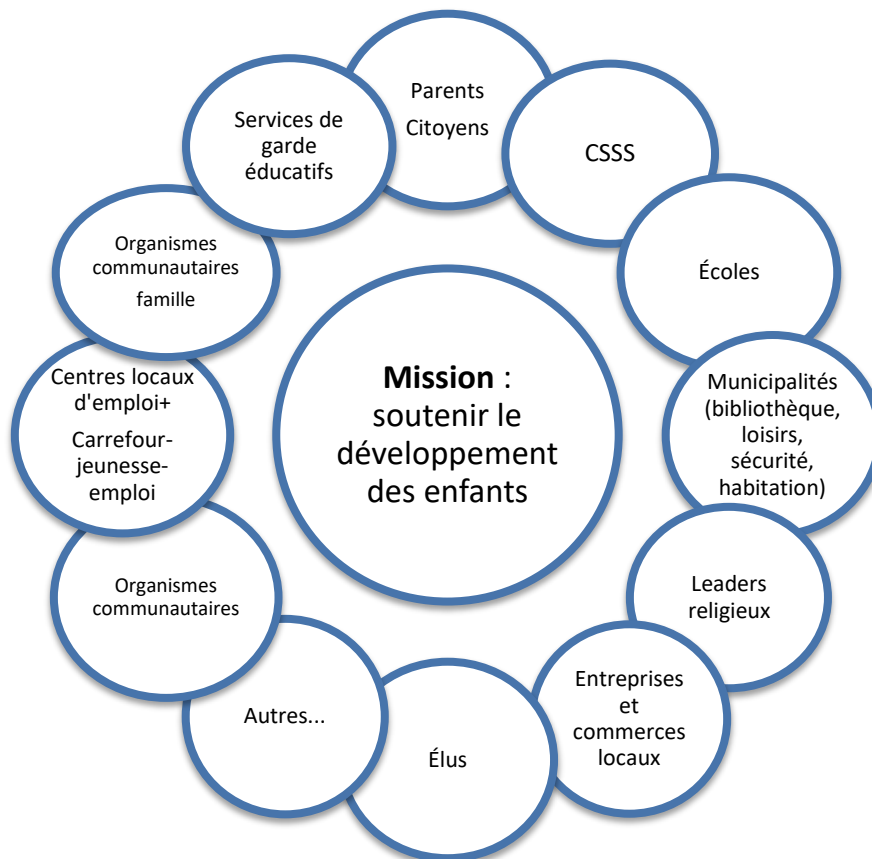
Un regroupement de partenaires, incluant des parents, reconnu dans son milieu pour ses actions en faveur du développement des enfants âgés de cinq ans et moins.

Ce regroupement se constitue à partir d'un noyau de base de partenaires qui assument une prépondérance dans le domaine de la petite enfance. Citons d'emblée les services de garde éducatifs (CPE, Bureaux coordonnateurs, garderies), les organismes communautaires Familles, les centres de santé et de services sociaux (CSSS), les écoles, les municipalités et, bien sûr, les parents et les citoyens.

Ce groupe de leaders, qui sont à l'origine de la mobilisation, peut interpeller d'autres partenaires pour contribuer au processus de mobilisation et au cycle de planification (portrait, analyse, planification, mise en œuvre, évaluation) et mettre à contribution l'ensemble des forces de la communauté au profit du bien-être des enfants âgés de moins de cinq ans.

Ce type de fonctionnement exige l'engagement individuel des partenaires et doit mettre en valeur leurs compétences et leurs contributions.

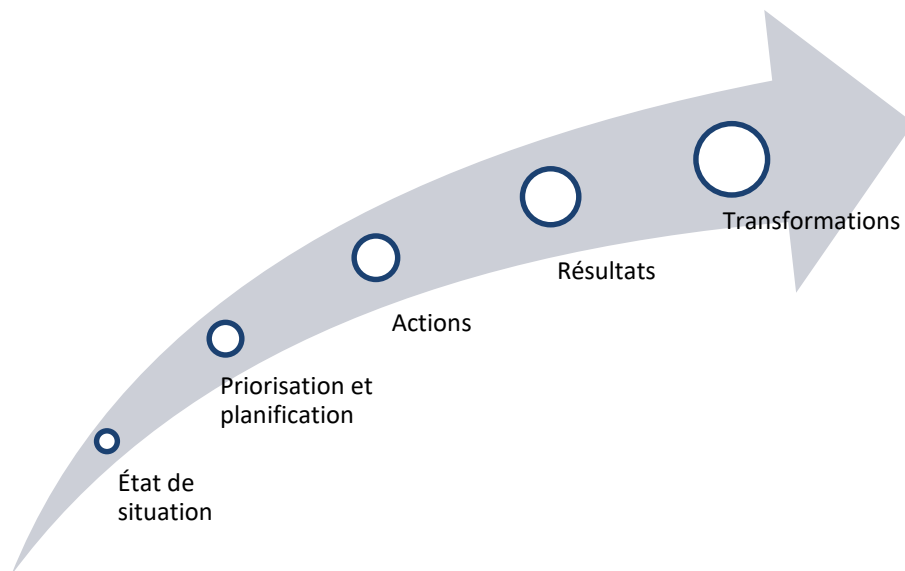
La figure qui suit illustre la possible diversité des partenaires au sein d'un regroupement.



Quel est l'objectif de l'accompagnement d'un regroupement de partenaires?

L'accompagnement a pour objectif de renforcer la capacité des partenaires de planifier et d'agir de façon stratégique et concertée. Cette action stratégique et concertée menant à des transformations durables dans les pratiques.

La figure ci-dessous résume une logique d'actions, qui sera étoffée par la planification écosystémique dont les partenaires du regroupement se doteront.



En quoi consiste cet accompagnement?

L'accompagnement consiste à soutenir le regroupement dans son processus de mobilisation et durant toutes les étapes de son cycle de développement soit de l'intention initiale à l'évaluation.

L'intention d'appuyer la mobilisation locale et collective repose sur la conviction qu'aucun partenaire ne peut parvenir seul à faire face à la complexité des défis que les communautés doivent relever. Il est essentiel pour les acteurs locaux de partager une vision de ce qu'ils souhaitent comme changement et de travailler ensemble à la réalisation d'un plan d'action concerté pour mener à bien ce changement. De plus, cette façon de procéder pourra être garante d'une mobilisation à long terme et de la pérennité d'une telle pratique.

Une définition de la mobilisation d'une communauté locale

La mobilisation d'une communauté locale est un processus dynamique, intégré et continu, qui regroupe les forces vives d'une communauté locale et vise à accroître leur capacité d'agir ensemble à la concrétisation d'une vision partagée de développement et de changement.

Cette définition théorique se décline dans la pratique d'accompagnement.

La section « La mobilisation d'une communauté locale » (page 13) détaille cette définition en l'associant à des facteurs de succès et de risque.

Rappelons que la mobilisation n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen. Elle est un outil au service de la communauté autour d'une cause précise. La mobilisation peut se décliner sous diverses structures. À cet effet, il est essentiel de différencier le partenariat de la concertation ou du réseautage. Dans le projet qui nous anime, le partenariat intersectoriel est le véhicule souhaité afin d'obtenir des transformations chez les enfants, leur famille et dans la communauté.

L'annexe II présente un tableau qui illustre les différences entre la concertation, le partenariat, le réseau et le groupe de pression.

Les étapes d'un processus de planification

L'intention initiale ou le mobile

Toute mobilisation repose sur une intention première : le mobile. Celui-ci part d'un défi, d'un besoin, d'une urgence, d'une prise de conscience ou d'une croyance très forte.

Cette impulsion initiale rassemble des personnes, des membres de la communauté, qui réagissent et décident d'agir ensemble.

L'état de situation et son analyse

Ces partenaires peuvent alors partager leur perception, rassembler les données nécessaires pour dresser le portrait de la situation et en faire l'analyse. Ce partage de renseignements et les discussions qui en découlent permettent à tous les partenaires d'obtenir et de partager une image claire et commune de la situation à un moment précis. Les données recueillies aident à établir des constats partagés et à établir des priorités. Cette étape est fondamentale et sollicite la participation de tous, car elle :

- donne l'occasion de bien cerner la réalité actuelle et la situation souhaitée;
- fournit des éléments essentiels pour évaluer avec réalisme l'importance des changements qui s'imposent et l'ampleur des énergies nécessaires à leur réalisation;
- accroît la capacité à participer activement aux choix des priorités et à l'élaboration du plan d'action;
- à temps déterminé, témoigne des transformations atteintes depuis la situation initiale.

L'état de situation et son analyse doivent être considérés comme étant partie prenante du processus de mobilisation et idéalement inclure tous les acteurs concernés, notamment les parents et les citoyens.

La planification et la mise en œuvre

Une fois les priorités fixées, on peut les traduire en plan d'action de la façon suivante :

1. fixer des objectifs;
2. indiquer les transformations souhaitées ainsi les indicateurs et les cibles qui s'y rattachent;
3. définir les actions à poursuivre, modifier ou créer pour atteindre ces transformations;
4. identifier les personnes qui assureront le suivi des transformations et des actions reliées;
5. déterminer les délais de ces actions.

Les multiples actions entreprises dans les communautés sont d'une immense richesse. Les stratégies d'animation, de concertation, de mise en place d'un dialogue constructif avec les partenaires, le démarchage, la mise en œuvre de projets, d'activités, d'événements ou de programmes pour les enfants, les familles et les citoyens sont des exemples d'actions concrètes qui témoignent de la mobilisation en place.

Le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation servent à rectifier le tir et à apprécier les effets des actions.

Le suivi porte sur les progrès accomplis au cours de la démarche. Il faut prendre le temps de vérifier que l'on a emprunté la bonne voie pour mener à bien les actions planifiées.

Par ailleurs, l'évaluation permet de prendre la mesure des effets obtenus par rapport aux transformations souhaitées ou aux objectifs spécifiques à certaines actions.

C'est en effet à cette étape que l'on mesure le chemin parcouru et, par ricochet, que l'on évalue sa pertinence au sein de la communauté. Les données fournies par l'évaluation et les réflexions qu'elles entraînent constituent une partie essentielle du prochain cycle de planification. Les apprentissages intégrés au cours du processus influenceront la prise des décisions et le choix des stratégies à maintenir, modifier, créer ou cesser.

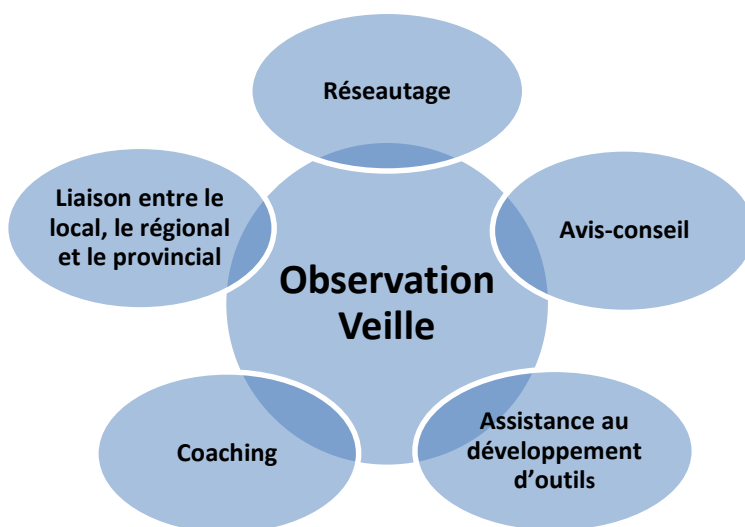
C'est aussi l'occasion de valoriser les grands comme les petits progrès. C'est une façon de reconnaître le travail des partenaires et un bon moyen pour soutenir la mobilisation.

Le plaisir au sein d'une dynamique de groupe est primordial. Il renforce la cohésion et la complicité, qui sont autant d'éléments essentiels à la créativité et à l'innovation.

Comment se déroule l'accompagnement?

C'est par l'observation, l'écoute et le dialogue que se déroule l'accompagnement, qui conjugue l'expertise et la capacité d'agir des regroupements locaux avec l'apport des connaissances et des expériences issues de la pratique et de la recherche.

Six fonctions qui peuvent s'exercer pour soutenir la capacité d'agir du regroupement et de ses partenaires.



L'observation et la veille

Assise de l'accompagnement, l'observation et la veille reposent sur une complicité et un engagement entre le regroupement et les personnes jouant le rôle d'accompagnateur. La fonction première de l'observation et de la veille est de pouvoir fournir de la rétroaction au regroupement en continu ou à des moments précis. Cette fonction s'appuie sur l'observation et une lecture éclairée des forces, des défis, des dynamiques et des enjeux tant au niveau local, régional que national. L'observation offerte permet de nourrir la réflexion qui a cours au sein du regroupement et de déterminer également les soutiens particuliers dont le regroupement pourrait avoir besoin.

La synthèse et le partage de cette lecture et de ces observations avec le regroupement peut mener à l'application des fonctions suivantes :

L'avis conseil

L'avis conseil fait référence à une opinion, à un avis que l'on exprime sur un sujet précis. À l'égard du rôle d'accompagnement, cette opinion s'appuie sur une expérience vécue ou connue ailleurs. L'avis énoncé n'est pas une ordonnance : il consiste uniquement à nourrir la réflexion qui a cours au sein du regroupement. Notons qu'il est préférable de présenter un avis conseil sous la forme de questions, d'énoncés, d'exemples, d'expériences, plutôt que sous une forme d'affirmations.

L'assistance au développement d'outils

L'assistance au développement d'outils fait référence au soutien apporté pour chercher, mettre au point et expliquer divers outils permettant d'atteindre l'objectif visé.

Par exemple, des outils de collecte des données (sondage), de cartographie, de caractéristiques d'un portrait, de stratégie d'animation, de programmes ou d'activités.

La liaison entre le local, le régional et le provincial

La liaison entre les échelons local, régional et provincial fait référence à la circulation de l'information, des outils et des résultats qui servent à faire connaître le cheminement de la communauté dans ses démarches auprès des niveaux régional et provincial ou de soutenir la communauté dans l'une ou l'autre de ses étapes de planification — organisation — réalisation — évaluation.

Par exemple, informer la communauté locale des principes de gestion d'Avenir d'enfants, échanger avec des partenaires régionaux au sujet des actions menées dans une communauté locale, faire connaître à la communauté locale des programmes de soutien gérés par des instances régionales.

Le réseautage

Le réseautage fait référence à la mise en relation des individus, des organisations et des instances pour faciliter l'alignement et la complémentarité entre eux et les actions, les programmes et les agents d'accompagnement d'une communauté.

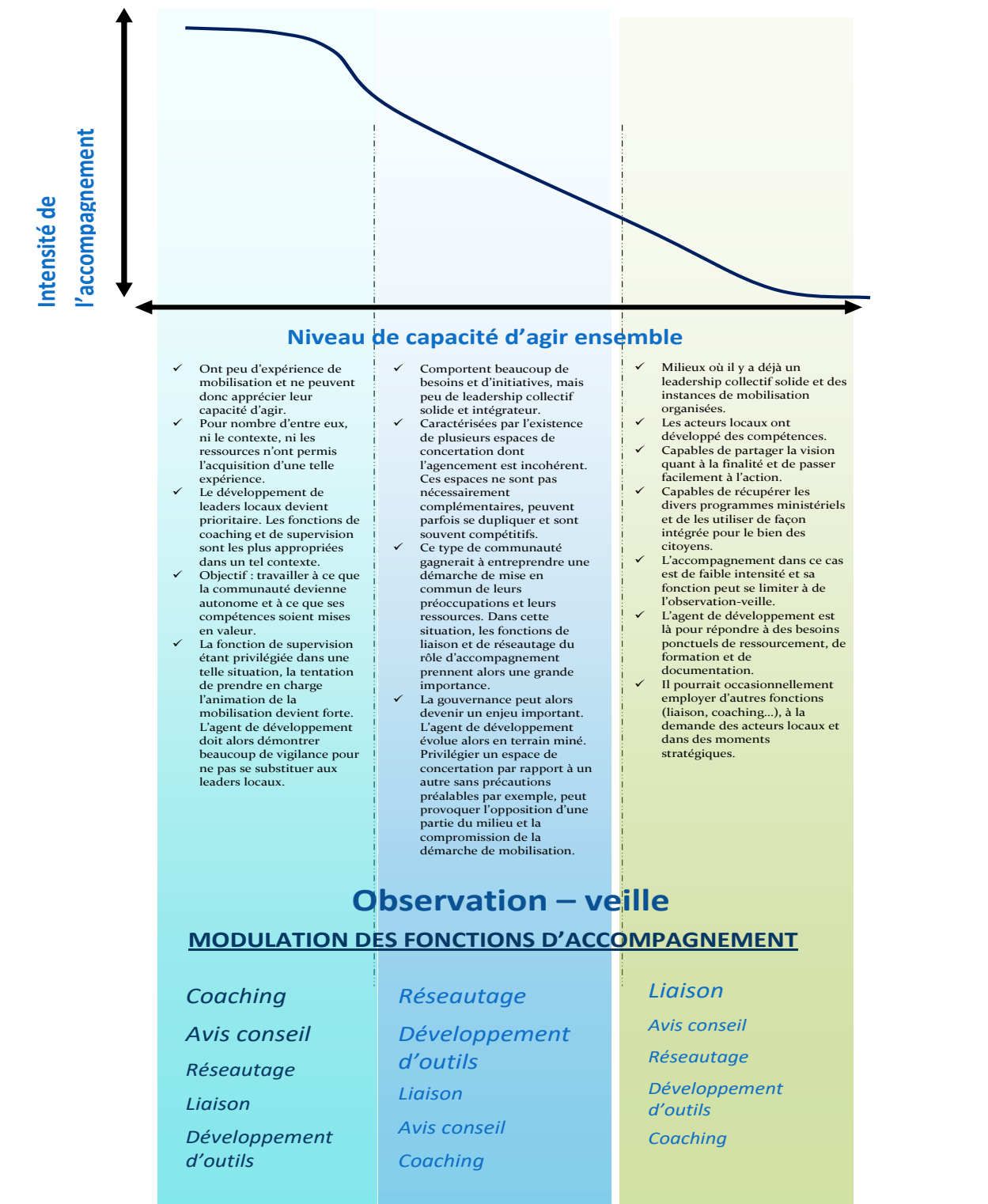
Par exemple, échanger avec des partenaires supra locaux et régionaux (DSP, MRC, commissions scolaires) pour susciter leur collaboration et leur contribution à la mise en œuvre de plans d'action locaux, déterminer les zones de collaboration et de complémentarité avec d'autres agents de

développement dédiés à l'accompagnement des communautés locales, faciliter l'implication ou la contribution d'autres partenaires locaux dont l'action pourrait être déterminante dans l'atteinte des objectifs du regroupement.

Le *coaching*

Le *coaching* fait référence à un accompagnement spécialisé lié à un processus de changement. Dans les limites du rôle d'accompagnement, le *coaching* consiste à aider une personne à acquérir une habileté ou une compétence, propre au rôle à tenir.

Des fonctions à moduler selon les besoins de la communauté accompagnée



La mobilisation d'une communauté locale

La mobilisation d'une communauté locale est :

1. un processus dynamique, intégré et continu

- On parle d'un processus caractérisé par le fait : qu'il dure dans le temps; qu'il est inclusif, ouvert à toutes les composantes de la communauté; qu'il est intégré et n'est pas la somme d'actions isolées; qu'il est dynamique, animé par diverses dimensions qui peuvent fluctuer dans le temps, et donc être sujet à des avancées et à des replis.
- Dans ce contexte, le choix d'Avenir d'enfants de se définir comme un levier au sein d'une instance de mobilisation, existante et reconnue comme légitime par le milieu, constitue un facteur de succès.

Quelques facteurs de succès ¹	Quelques facteurs de risque
L'appropriation du processus de mobilisation et de ses composantes clés par les acteurs locaux	L'approche besoin : sentiment d'urgence d'agir pour répondre, chacun dans son organisation, aux demandes des parents dans le besoin. Quoique légitime, cette propension à l'action rapide est parfois présentée comme préférable plutôt que complémentaire à une action privilégiant l'approche « bâtir à partir des forces » dans une perspective de changement plus durable
Dans notre situation précise, la connaissance et la compréhension de la mission, des objectifs et du fonctionnement d'Avenir d'enfants dans ses relations avec les communautés (cadre de financement, démarche partenariale écosystémique, entente partenariale, processus d'évaluation, etc.)	La surabondance des lieux de concertation, la multiplication des plans d'action et la confusion, apparente ou réelle, dans les interventions. Cette situation comprend le risque d'un effet paradoxal : la démobilisation des acteurs de la communauté
	La difficulté à assurer la constance et la continuité dans le temps, liée à l'essoufflement et au fait de quelques individus débordés

¹ La liste des facteurs de succès et de risques n'est pas exhaustive. De plus, un même facteur peut être associé à plus d'une composante de la définition de la mobilisation. Notre seul objectif est de les identifier comme des indicateurs auquel l'accompagnateur d'une communauté devrait être attentif.

2. regroupant les forces vives

- Les forces vives sont les acteurs clés. Elles regroupent en priorité les parents, puis les leaders rassembleurs et influents des divers réseaux et secteurs d'activité de la communauté. Ce sont les idées et les actions de ces acteurs (personnes et organismes) qui ont un effet positif sur la qualité de vie des enfants et leur développement.
- La participation des parents au processus de mobilisation est incontournable. Nombre de recherches sur les processus de mobilisation des communautés témoignent de l'importance d'assurer une large place aux besoins et aux préoccupations des citoyens. En matière de petite enfance, on parlera plus précisément des parents. Sans oublier toutefois les grands-parents et les autres membres de la famille élargie.
- La participation des parents nécessite la mise en place des dispositifs adaptés à leurs réalités qui, précisons-le, sont différentes de celles des personnes-ressources. Il faut également tenir compte de leurs disponibilités : la responsabilité de jeunes enfants est particulièrement accaparante. Il faut donc faciliter cette participation.
- La définition du mode de gouvernance de l'instance de mobilisation relève de la communauté. Toutefois, pour atteindre les objectifs fixés par la communauté, Avenir d'enfants estime que le regroupement local devrait inclure toutes les organisations parties prenantes à ces objectifs. Ces organisations doivent être représentées par des personnes habilitées à les engager dans l'action convenue entre partenaires.

Quelques facteurs de succès	Quelques facteurs de risque
La présence active des leaders, qui encouragent la participation de tous	L'absence d'une reconnaissance de l'expertise de chaque partenaire
L'expression de points de vue divers	L'absence d'une reconnaissance de l'expertise des parents (voire de la pertinence d'écouter leur point de vue), les considérer comme des clients de nos services, pire, comme la cause des difficultés de leurs enfants.
La circulation de l'information	La confusion entre l'importance de la participation des parents comme un facteur de succès et une simple exigence administrative du bailleur de fonds
Le dialogue	L'absence de marge de manœuvre, de pouvoir décisionnel, donnée aux acteurs locaux par leur organisation d'appartenance
La gestion des conflits	L'absence, l'irrégularité dans les présences ou l'instabilité dans la représentation de certaines organisations en raison de leur précarité financière
L'ouverture aux compromis	
L'animation du processus	
La recherche de solutions	

3. d'une communauté locale

« Nous savons tous que la communauté doit être le centre de notre existence, parce que ce n'est qu'en elle que nous pouvons être citoyens. Ce n'est qu'en communauté que nous pouvons trouver du soin et de l'attention. Ce n'est qu'en communauté que nous pouvons entendre les gens chanter. » (John McKnight, *La société négligente*)

- Le protocole d'entente de partenariat conclu entre le ministère de la Famille du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, relatif à la création du Fonds pour le développement des jeunes enfants, définit la communauté locale de la façon suivante : « Tout environnement social sur un territoire géographique donné de proximité, qui a ses particularités ou qui influe ou est susceptible d'influer sur le développement des enfants de cinq (5) ans ou moins, en accordant à cet égard un rôle prépondérant aux parents qui font partie de la communauté. »
- Pour l'avenir d'enfants, le caractère de proximité entre la famille et sa communauté est fondamental. Cette composante se traduit par un sentiment d'appartenance vécu par les parents, la famille, et même les personnes-ressources, à l'égard de la communauté. Ce sentiment se verbalise dans des expressions comme : « J'habite le quartier X, la paroisse Y, le village Z. »

Facteur de risque
En s'alignant sur le régional et le supra local, il faut éviter de glisser vers la seule communauté de services

4. visant à accroître leur capacité d’agir ensemble

- Les notions et les dimensions clés liées à l’accroissement du pouvoir d’agir des communautés sont les suivantes :
 - action collective : démarche collective de planification, d’organisation, de réalisation et d’évaluation; mise en commun, partage et bonification des ressources, leviers, moyens et outils techniques et financiers;
 - partenariat intersectoriel : reconnaissance des compétences, ainsi que des rôles et des expertises complémentaires de chacun, y compris la compétence expérientielle² des parents;
 - mécanismes de gouvernance participative, autant dans la planification et l’organisation que dans la réalisation et l’évaluation;
 - leadership partagé en ce qui a trait à la communication, à la prise de décision et à la coordination des ressources; prouvé par la mise à contribution des rôles des divers acteurs de la communauté;
 - mécanismes d’alignement des stratégies, des programmes et des plans d’action entre les diverses instances locales et avec les organisations supra locales et régionales;
 - optimisation des pratiques : dialogue entre les acteurs d’un milieu, réflexion et apprentissage collectifs, et développement des compétences.

Quelques facteurs de succès	Quelques facteurs de risque
Le climat de confiance	La confusion dans la compréhension d’un mandat de mobilisation. Un manque d’habitude à collaborer, à reconnaître la compétence de l’autre, peut transformer la réalisation des actions en élément essentiel sinon unique de la mobilisation, au détriment de la réflexion et de la discussion
La présence et l’assiduité de toutes les organisations parties prenantes à l’atteinte des objectifs fixés	L’absence, l’irrégularité dans les présences ou l’instabilité dans la représentation de certaines organisations en raison de leur précarité financière
L’accès aux ressources financières et expertises nécessaires	L’absence d’une culture de l’évaluation ou du moins d’une capacité d’autocritique et de ressourcement
Le sentiment partagé par tous de l’imputabilité de la démarche	Les préjugés et les jeux de pouvoir qui nuisent à l’accueil de nouveaux partenaires (à l’apport de nouvelles expertises) et à de nouvelles approches (à la diversité des façons de faire)
Le mécanisme de gouvernance légitime, flexible, ouvert, démocratique et tourné vers l’action stratégique	
Un agenda équilibré (discussion, réflexion, formation, décision, action, évaluation)	
Une démarche continue d’évaluation, autant pour le processus que pour les retombées, qui soutient la réflexion collective et qui valide ou permet de recadrer l’action	

² LE BOSSÉ, Y. & DUFORT, F. p.86.

5. à la concrétisation d'une vision partagée de développement et de changement

- Au nombre des projets de mobilisation des communautés locales que soutient Avenir d'enfants, la mobilisation des communautés locales engage à long terme et dans une perspective de pérennité, des acteurs qui partagent une vision des actions et des changements nécessaires pour permettre aux enfants un développement optimal.
- Dans une telle démarche, les acteurs partagent une compréhension commune et approfondie :
 - du soutien au développement de l'enfant et à la capacité des parents à jouer pleinement leur rôle;
 - des enjeux et des défis de la communauté en matière de soutien à l'enfant et à sa famille;
 - des facteurs de protection en vue d'une entrée scolaire réussie;
 - des actifs et des besoins de la communauté;
 - des stratégies à mettre en place pour atteindre les changements visés.

Quelques facteurs de succès	Quelques facteurs de risque
Un portrait et une analyse de la situation des jeunes enfants et de leur famille qui vivent dans cette communauté	L'absence de marge de manœuvre, de pouvoir décisionnel, donnée aux acteurs locaux par leur organisation d'appartenance.
L'adhésion des acteurs (y compris les parents) à cette analyse et surtout à une vision partagée de la situation désirée à moyen et long terme	L'absence d'une intention et surtout d'une vision partagée
L'articulation de cette vision autour de quelques priorités, déclinées dans des plans d'action réalistes et concrètes qui rallient et engagent tous les partenaires	

Vers une éthique de l'accompagnement

Quelques définitions

Valeur

- Ce à quoi l'on accorde de l'importance.
- C'est ce qui compte pour une personne ou un groupe.
 - Avenir d'enfants a défini les valeurs sur lesquelles s'appuie l'organisation (*voir la section Les assises de l'accompagnement*).

Éthique

- Parler d'éthique, c'est avant tout parler des personnes et du rapport de soi à autrui.
- L'éthique renvoie à des valeurs plutôt qu'à des obligations; elle guide nos décisions et nos façons d'agir par rapport aux valeurs que nous désirons mettre en pratique. Elle soutient notre « jugement » personnel.

Déontologie

- La déontologie relève à la fois du devoir et de la responsabilité et elle est liée aux règles et aux normes professionnelles. En plus d'avoir une valeur morale, un code de déontologie peut revêtir un aspect légal. Il peut donc servir à assurer la protection du public.

Attitudes fondamentales

Pour accompagner, le soutien, l'empathie, l'accueil et la bienveillance sont nécessaire mais non suffisants. Ainsi que précisé dans le préambule, l'accompagnement demande un doigté et un savoir-être fondés d'abord sur l'écoute, l'intégrité et l'authenticité. Les situations auxquelles les agents de développement font face varient constamment et nécessitent des réponses adaptées.

Selon Maëla Paul³, voici quelques attitudes de base fondées sur des valeurs éthiques :

- Ne pas se substituer à autrui;
- Ne pas penser ou faire à sa place;
- Travailler à sa propre disparition;
- Valoriser la parole de l'autre.

³ <http://www.maelapaul.com/>

Des questions pour soutenir la pratique réflexive en accompagnement

Voici, en lien avec les responsabilités liées au travail d'accompagnement, des questions à se poser pour guider sa pratique :

1- Questions fondamentales à se poser en continu (proposées par Maëla Paul)

- Pour qui je me prends de vouloir t'accompagner?
- Quelle considération ai-je de l'autre (accompagné)
- À quelle relation on joue?
- Pour quel monde je travaille?

2- Questions pour guider sa pratique⁴

- Est-ce que je propose un processus ou une façon de procéder, plutôt qu'une solution pour améliorer une situation?
- Est-ce que j'encourage la participation de tous les acteurs concernés en faisant circuler l'information?
- Est-ce que j'utilise les compétences des acteurs concernés pour déterminer les facteurs qui influent sur une situation?
- Est-ce que je mise sur les forces motrices d'une situation, ainsi que sur le potentiel des personnes et des groupes, tout en prenant en considération les forces restrictives?
- Est-ce que je favorise une démarche de *faire faire*, de *faire avec* ou de *apprendre à faire* au lieu de *faire à la place* ou de *faire pour* ?
- Est-ce que je suscite la créativité dans la recherche de solutions ou de pistes de développement?
- Est-ce que je propose une approche systémique pour analyser une situation, plutôt que d'établir un diagnostic unique ou d'isoler une cause?
- Est-ce que je m'assure que les règles sont connues et claires et que les engagements de chacun reposent sur une compréhension commune du projet?
- Est-ce que je respecte les champs de compétences des acteurs du milieu?
- Est-ce que j'évite d'orienter les besoins du milieu selon mes préférences personnelles?

⁴ Issues et inspirées en grande partie de l'ouvrage **Profession : consultant, 4^e édition** de Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud

- Est-ce que j'augmente mon efficacité en évaluant continuellement l'effet de mes actions dans le milieu et en apportant, au besoin, les correctifs appropriés?
- Est-ce que je respecte la dignité de toutes les personnes avec lesquelles je suis en contact?
- Est-ce que je me préoccupe constamment d'améliorer le sort des personnes du milieu que j'accompagne?
- Est-ce que j'évite, dans la mesure du possible, de privilégier mes besoins personnels de valorisation, d'estime de soi et d'affection?
- Est-ce que j'informe le regroupement de partenaires des effets possibles d'une décision qu'ils s'appêtent à prendre?
- Est-ce que je respecte la volonté de mes interlocuteurs lorsqu'ils désirent que l'information qu'ils m'ont communiquée reste confidentielle?
- Est-ce que je consulte des collègues quant aux orientations à donner à mon accompagnement?
- Est-ce que je contribue au développement professionnel de ses collègues en participant activement à des activités visant le partage et l'échange, et en collaborant à la formation des nouveaux venus?
- Est-ce que je me donne des moyens de maintenir et de développer mes compétences?

Pour résoudre certains dilemmes éthiques

Devant certaines situations ou dilemmes, il est alors possible d'utiliser une approche réflexive au moyen d'une grille d'analyse qui met en lumière les valeurs, les normes, les enjeux et les conséquences en cause.

En éthique appliquée, la situation occupe la première place. Dans le feu de l'action, les questions éthiques apparaissent toujours au cœur de la pratique. Il faut choisir une solution en sachant que la décision prise aura des conséquences sur soi, sur les autres et sur l'environnement. Les questions d'ordre éthique ne se limitent pas à définir le bien du mal ou à condamner les actes ou les manques aux devoirs professionnels, mais plutôt à permettre une réflexion profonde sur les valeurs qu'un individu ou un groupe préconisent et souhaitent actualiser dans la pratique.

Les phases de délibération lorsque l'on fait face à un dilemme éthique

- Prendre conscience de la situation.
- Cerner le dilemme auquel on fait face.
- Clarifier les valeurs conflictuelles de la situation.
- Définir les enjeux et les conséquences.
- Énumérer les normes et règles liées au cas à examiner.
- Prendre une décision éthique par la résolution rationnelle du conflit de valeurs dans la situation.
- Établir un dialogue réel avec les personnes engagées.

Bibliographie

BILODEAU, Angèle, Solange LAPIERRE et Yolande MARCHAND. *Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, Montréal, Direction de santé publique, 2003, 31 p.

LATENDRESSE, Josée. *La mobilisation : Le moteur de l'action*, Montréal, Centre ,1,2,3 GO!, 2004, (www.centre123go.ca).

LE BOSSÉ, Yann et Francine DUFORT. Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés : une autre façon d'intervenir. Dans DUFORT, F. et J. GUAY (sous la direction de) *Agir au cœur des communautés : le psychologue communautaire comme agent de changement social*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2001, pp. 93-144.

LEGAULT, Georges. *Professionnalisme et délibération éthique*, coll. Ethique, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999, 306 p.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves ST-ARNAUD. *Profession : consultant*, 4^e édition, Montréal, éditions Gaëtan Morin éditeur, 2003, 327 p.

MALCUIT, Gérard et Andrée POMERLEAU. *Les principes qui se retrouvent dans les pratiques efficaces pour le développement optimal des jeunes enfants*, LEN-UQAM, 2005, 17 p.

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET AÎNÉS. *Accueillir la petite enfance, le programme éducatif des services de garde à l'enfance du Québec — mise à jour*, Québec, Publications du Québec, 2007, 96 p.

PAUL, MAËLA. *Ce qu'accompagner veut dire*, CARRIÉROlogie, 09, 2003, pp. 121-144

QUÉBEC EN FORME. *Cadre de référence en mobilisation*, 2008, (www.quebecenforme.org).

Annexe I : tableau synthèse du cadre de référence en accompagnement

L'accompagnement d'Avenir d'enfants...		
Repose sur des valeurs et des principes...	qui s'actualisent par les caractéristiques suivantes...	à travers un processus et des fonctions liées à l'accompagnement.
<p>Valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Le respect envers nos partenaires et les communautés L'entraide, la collaboration et la coopération L'apprentissage, la créativité, l'adaptabilité et la flexibilité La rigueur, l'engagement et le dynamisme <p>Principes</p> <ul style="list-style-type: none"> Chaque communauté est unique La communauté est le premier agent de son développement et de sa mobilisation autour du mieux-être des enfants Le développement et la mobilisation de la communauté sont un processus global La communauté apprend par l'action, par la réussite et dans le plaisir La collaboration entre les partenaires et les parents est essentielle au développement harmonieux de l'enfant 	<p>Qui peut être accompagné?</p> <ul style="list-style-type: none"> Un regroupement de partenaires, incluant des parents, reconnu dans son milieu pour ses actions en faveur du développement des enfants âgés de cinq ans et moins. <p>Quel est l'objectif de l'accompagnement d'un regroupement de partenaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> L'accompagnement a pour objectif de renforcer la capacité des partenaires de planifier et d'agir de façon stratégique et concertée. Cette action stratégique et concertée menant à des transformations durables dans les pratiques. <p>En quoi consiste l'accompagnement?</p> <ul style="list-style-type: none"> Soutenir le regroupement dans son processus de mobilisation et durant toutes les étapes de son cycle de développement soit de l'intention initiale à l'évaluation. <p>Comment se déroule l'accompagnement?</p> <ul style="list-style-type: none"> Par l'observation, l'écoute et le dialogue en conjuguant l'expertise et la capacité d'agir des regroupements locaux avec l'apport des connaissances et des expériences issues de la pratique et de la recherche. 	<p>Processus de mobilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Intention initiale — Mobile Portrait — Analyse Vision — Planification — Organisation Mise en œuvre et suivi Évaluation <p>Fonctions d'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Observation — Veille Avis conseil Assistance au développement d'outils Liaison entre le local, le régional et le provincial Réseautage Coaching

Annexe II : les différentes structures de mobilisation

	CONCERTATION	PARTENARIAT	PARTENARIAT INTERSECTORIEL	RÉSEAU	GROUPE DE PRESSION
DÉFINITION	Un moyen permettant l'analyse, la réflexion, les choix, les décisions et les interventions les plus pertinentes par rapport aux attentes du milieu.	Une mise en commun des énergies autour d'un problème afin de le résoudre.	Une réunion de partenaires issus de divers secteurs qui agissent en commun pour résoudre un problème.	Un assemblage non structuré d'acteurs libres entretenant entre eux une communication forte.	Une façon d'inscrire les responsabilités là où elles doivent s'exercer légitimement et de revitaliser la démocratie par la participation active des citoyens.
CONTEXTE	Rareté des ressources. Nécessité d'accroître les échanges entre les organisations pour atteindre les objectifs.	Sentiment d'impuissance à l'égard d'une situation particulière. Une inefficacité des interventions traditionnelles. Une motivation concrète à se regrouper en vue d'imaginer des solutions inédites. Une volonté de corriger un problème à la source. Un désir d'échanger de l'information et de se ressourcer. Un désir d'obtenir des résultats concrets. Une volonté d'agir. Un climat politique et économique favorable à l'action.		Isolement Besoins particuliers et rareté des ressources et des énergies	Nécessité d'unir des forces vives pour se faire entendre des décideurs ou des leaders qui ont un pouvoir sur les ressources.
VISÉES	Inviter à la convergence et à la réunion des moyens, des forces, des volontés.	Évoquer des rapports de même niveau, susciter un sentiment d'appartenance et chercher des moyens qui sortent des sentiers battus.	Permettre une action globale et adaptée à la complexité des réalités du milieu.	Mettre en relation des acteurs, les renforcer, créer entre eux une complicité grâce à laquelle ils se sentent plus forts que s'ils restaient isolés.	(Action politique) Informer ceux qui sont chargés de prendre les décisions sur les retombées possibles de celles-ci (...) et d'influencer ces décisions dans un sens favorable à la population.
FINALITÉS	Un outil au service de l'échange, de la participation, de la recherche de consensus et de la conjugaison des efforts.	Encourager le décloisonnement, l'élargissement du cadre de référence, la mise en commun des ressources diversifiées, la coordination des actions menées au sein des différents secteurs, la diffusion des messages cohérents, etc.		Profiter d'une plus-value concrète : expertise, moyens et efforts partagés. Apprentissages et découvertes.	Susciter ou influencer des projets de loi ou des règlements afin de créer un environnement sain.
CONDITIONS DE BASE	Un environnement permettant un mode de gestion non hiérarchique. Une coordination par des acteurs autonomes et engagés volontairement.	La définition d'un objectif commun La reconnaissance des missions et des compétences de chaque partenaire par rapport à cet objectif. La répartition des tâches et des responsabilités.	La participation de partenaires issus de secteurs diversifiés. La mobilisation des partenaires Un consensus de base Une mise en commun des projets et de l'analyse du milieu L'élaboration d'un plan d'action L'implantation et l'évaluation	Un domaine commun (connaissances, compétences, activités) Des concepts et langages familiers Une reconnaissance de la compétence et de la valeur de l'autre Une façon de fonctionner entérinée. Être centré sur son objet. Aucune hiérarchie Système d'information efficace Ouverture à la formation	Une contrainte à la base Des relations de pouvoir Des individus, des groupes ou des collectivités qui partagent une visée commune et s'unissent pour mener des actions de pression.

Adaptation libre du document de Bantuelle, Morel et Dario, *Les acteurs et leurs pratiques*, coll. Santé communautaire et promotion de la santé, Éditeur P. Trefois, Bruxelles, 1998. Tiré du guide *La mobilisation : Le moteur de l'action*, Centre 1,2,3 GO! (www.centre123go.ca).