

agirtôt.org

Espace de partage pour l'action
concertée en petite enfance



Récits de pratiques en accompagnement

La voix des agents et agentes d'Avenir d'enfants

Rapport final - Version intégrale
2019



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Équipe du projet

Conception, coordination et rédaction :

Ana Gherghel, Ph. D.

Supervision :

Julie Rocheleau, direction évaluation et performance organisationnelle

Avec la collaboration du groupe de travail :

Violaine Bélanger
Véronique Denis
Kim Gagnon
Marie-Caroline Juneau
Pierre Prévost
Caroline St-Louis

Soutien technique :

Laurence Duermael

Révision linguistique :

Marie-Claude Labrie

Graphisme :

Katrie Gagné

Pour citer ce document : Gherghel A., Rocheleau J., Bélanger V., Denis V., Gagnon K., Juneau M.C., Prévost P. et C. St-Louis (2018), *Récits de pratiques en accompagnement. La voix des agents et agentes d'Avenir d'enfants*, rapport final, Avenir d'enfants, Montréal.

ISBN : 978-2-9818109-0-8

Remerciements

Nous remercions d'abord tous les membres du personnel qui ont participé aux entretiens ou aux séances de validation. Nous remercions également le comité de direction pour les commentaires sur les versions précédentes, le comité consultatif en évaluation pour les conseils constructifs concernant le déroulement du projet, de même que Sophie Lévesque et Marie-Hélène Cloutier pour la révision des récits résumés.

Enfin, nos remerciements s'adressent à Claude Julie Bourque, Ph. D., consultante en analyse qualitative et utilisation du logiciel NVivo, qui a contribué à l'analyse des données.

Liste de sigles

RLP = regroupement local de partenaires

IR = instance régionale

DPE = démarche partenariale écosystémique

RePA = récits de pratiques en accompagnement

Table des matières

Sommaire	5
Introduction.....	8
Présentation du projet.....	9
Méthodologie	14
Résultats	24
Contexte global d'Avenir d'enfants : caractéristiques	24
Pratiques d'accompagnement.....	34
Modulation : s'ajuster aux réalités des milieux.....	52
Discussion des résultats	59
Conditions incontournables.....	62
Conclusion	65
Annexe 1 – Tableaux complémentaires	66
Annexe 2 - Six récits, résumés de cas significatifs	69
Récit 1 - Accompagner le démarrage d'un plan d'action collective : construire des liens de confiance et adhérer au projet collectif	70
Récit 2 - Accompagner la mise en œuvre d'un plan d'action collective : porter le double chapeau efficacement	74
Récit 3 - Faciliter l'arrimage des partenaires : bâtir la confiance par des relations et des communications, un pas à la fois.....	77
Récit 4 - Coaccompagner des partenaires : harmoniser les approches et valoriser les réalisations	80
Récit 5 - Rechercher les voies de la pérennité d'action collective : évaluer, agir stratégiquement et communiquer	83
Récit 6 - Accompagner à distance : créativité, résilience et persévérance	86
Annexe 3 – Outils de collecte	91
Guide d'entretien.....	91
Grille de lecture pour la séance de validation.....	94
Références.....	95

Table des tableaux et figures

Tableau 1 - Avantages et limites de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants	32
Tableau 2 - Éléments clés de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants.....	36
Tableau 3 - Conditions incontournables de l'accompagnement	62
Tableau 4 - Apprentissages sur les conditions de succès pour les professionnels de l'accompagnement.....	64
Tableau 5 - Stratégies pour mettre en œuvre les fonctions d'accompagnement	66
<i>Tableau 6 - Savoirs mobilisés et compétences fortes pour mettre en œuvre les stratégies d'intervention en accompagnement.....</i>	<i>67</i>
<i>Tableau 7 - Stratégies d'intervention en accompagnement selon les contextes de référence</i>	<i>68</i>
Figure 1 - Structure organisationnelle d'Avenir d'enfants	11

Sommaire

Avenir d'enfants est un organisme à but non lucratif qui accompagne des projets collectifs soutenant **plus de 3000 partenaires en petite enfance** à l'échelle locale, régionale et nationale. Une part importante de ce travail s'incarne dans le soutien que **les agents d'accompagnement** d'Avenir d'enfants offrent aux **partenaires terrain** rassemblés en regroupements locaux de partenaires, instances régionales et autres partenariats. Cet accompagnement se réalise à travers plusieurs fonctions qui s'exercent à intensité variable, selon les contextes.

Ce que nous voulions savoir

Le projet Récits de pratiques en accompagnement (RePA), réalisé entre janvier 2016 et février 2018, visait à comprendre **«comment se réalise l'accompagnement en situations complexes de travail collectif intersectoriel»**. Sur la base de l'expérience accumulée par les agents d'accompagnement, ce projet a permis de **systématiser les connaissances à l'égard des pratiques d'accompagnement** développées par Avenir d'enfants. La méthodologie utilisée impliquait plusieurs étapes : notamment la coconstruction et la production des récits à partir d'entrevues semi-dirigées auprès des agents d'accompagnement; l'analyse thématique des données à l'aide du logiciel NVivo; la validation des résultats, et la formulation de recommandations. Les principales stratégies d'accompagnement mises en œuvre par les agents sont présentées dans le rapport Récits de pratiques en accompagnement (RePA). Les éléments clés (savoirs, savoir-faire et savoir-être) mobilisés par ces stratégies y sont aussi dévoilés. Ces résultats permettent de déceler des modèles d'action dans un domaine où on reconnaît généralement que chaque milieu est unique, et que tout accompagnement est singulier.

Ce que nous avons appris

À travers leurs récits, les agents d'accompagnement ont mis l'accent sur leur rôle relationnel, c'est-à-dire celui d'être le pont entre le terrain et l'organisation, tant pour faciliter les aspects administratifs et opérationnels liés au travail collectif que pour établir des liaisons vers des connaissances spécialisées. L'agent d'accompagnement est un spécialiste en travail collectif, et son rôle de soutien doit constamment s'adapter aux milieux accompagnés. Porter le double chapeau, en cumulant le rôle de soutien et de représentant du bailleur de fonds, se caractérise par une tension entre la relation de confiance et la relation de pouvoir. C'est une pratique de proximité, à intensité élevée et constante. L'accompagnement offert par Avenir d'enfants comporte plusieurs **avantages** et certaines **limites** pour l'organisation, l'agent et les milieux. Par exemple, il facilite les travaux collectifs grâce aux connaissances approfondies de l'agent concernant les processus administratifs et le fonctionnement du bailleur de fonds; mais il est limité puisque l'agent doit composer avec l'ambivalence de son double rôle d'agent et de représentant du bailleur de fonds.

« C'est important d'être présent, de voir ce qui se passe sur les terrains, de bien comprendre les milieux. C'est un rôle à double sens : on aide le regroupement à déposer et, en contrepartie, il faut... ramener les préoccupations du terrain vers Avenir d'enfants. C'est comme de la médiation culturelle entre le terrain et Avenir d'enfants. »

- Répondant RePA

Ce qui est incontournable

Des résultats de ce projet découlent trois constats principaux. Pour offrir un accompagnement significatif qui entraîne des changements durables en contexte complexe de travail collectif intersectoriel, il faut prévoir du **temps**, de l'**expertise** et une **structure de soutien** souple, ouverte et adaptable.

1 - Le temps

Respecter le rythme du milieu est le principe de base pour les agents. Pour arriver à obtenir des changements durables, il faut d'abord bâtir un **lien de confiance** entre l'agent et le milieu. Sans cette confiance, le travail collectif est impossible. Le rôle de l'agent est d'amener les partenaires à se mobiliser autour d'une cause commune, en établissant ensemble des constats prioritaires auxquels s'attaquer, en bâtissant un plan où les actions se renforcent mutuellement, et en se donnant des mécanismes de suivi efficaces. De plus, l'agent fait preuve de **transparence** et facilite la circulation de l'information entre les partenaires et l'organisation. Il veille aussi à soutenir la mise en place de mécanismes de reddition de compte cohérents et, par sa connaissance du terrain, aide l'organisation à adapter ses mécanismes pour accroître leur cohérence. **Tout cela prend du temps**, ainsi qu'une capacité d'écoute et de lecture des milieux. Pour ce faire, les processus administratifs et opérationnels mis en place seront cohérents avec les principes du travail collectif.

« On vise des changements de pratiques. Cela prend du temps... pour créer le lien de confiance, installer des processus collectifs : apprendre à travailler ensemble, à planifier ensemble, à évaluer ensemble. »

- Répondant RePA

2 - L'expertise

Ce qui paraît évident pour l'agent d'accompagnement ne l'est pas nécessairement pour tous. L'agent d'accompagnement est un **expert du travail collectif**. Il doit disposer d'une panoplie de **savoirs, de savoir-faire et de savoir-être**, en les combinant avec une variété de **fonctions d'accompagnement**, dont l'intensité varie selon les contextes. Il dispose donc d'une réelle expertise, en plus d'être un généraliste sur les questions de contenus liés à la petite enfance. Il fait appel aux équipes de contenus et autres ressources lorsque nécessaire. Par conséquent, une organisation qui veut soutenir le travail collectif intersectoriel doit s'assurer de faire appel à **des professionnels disposant de cette expertise**. Elle doit aussi créer **des espaces d'échanges et de renforcement des pratiques** entre pairs, par exemple sous forme de coaching, de codéveloppement, de formation, de mentorat.

« Je me vois comme une experte en développement des communautés, en mobilisation, en empowerment. Partager entre nous, coconstruire notre accompagnement, être en équipe, c'est un incontournable pour faire ce travail. »

- Répondant RePA

3 - La structure de soutien

Le projet RePA confirme que, pour qu'un changement soit durable dans un milieu, certains éléments sont essentiels; par exemple offrir un **accompagnement** pour une durée suffisante; prévoir une fonction de **coordination** pour faciliter la mobilisation, et maintenir avec les milieux une **communication ouverte et constante** par l'entremise de l'agent d'accompagnement. La structure de soutien mise en place se caractérise par un **équilibre entre la souplesse et la rigueur** des processus, ainsi que par **l'ouverture** et la **capacité d'adaptation**. Ces conditions sont incontournables pour permettre d'ajuster l'accompagnement selon les milieux, le fonctionnement du bailleur de fonds et l'environnement sociopolitique.

« On dit qu'on est des agents d'accompagnement, mais nous sommes des agents qui accompagnons le changement. Il faut avoir une grande capacité d'adaptation à ce qui est en train de se passer dans le groupe, écouter et moduler son approche. »

- Répondant RePA

Introduction

Accompagner le travail collectif et la mobilisation des communautés pour assurer le développement optimal des tout-petits au Québec. Comment une telle mission ambitieuse a-t-elle été assumée et réalisée par Avenir d'enfants?

Le présent rapport analyse l'expérience développée par Avenir d'enfants en matière d'accompagnement sur la base de **Récits de pratiques en accompagnement (RePA)**, un projet d'évaluation réalisé entre janvier 2016 et février 2018¹. Ce projet a permis de systématiser les connaissances à l'égard des pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants. À travers la pratique de ses agents et agentes d'accompagnement, le projet aide à saisir comment s'appliquaient concrètement les fonctions et les principes décrits dans le *Cadre de référence en accompagnement*².

Avenir d'enfants est un organisme à but non lucratif qui soutient et accompagne des projets collectifs en petite enfance concernant plus de 3000 partenaires en petite enfance, à l'échelle locale, régionale et nationale. Une part importante de ce travail s'incarne dans le soutien que les agents et agentes d'accompagnement* d'Avenir d'enfants offrent aux partenaires terrain rassemblés en regroupements locaux de partenaires, instances régionales et autres partenariats. Cet accompagnement se réalise à travers plusieurs fonctions qui s'exercent à intensité variable, selon les contextes.

Avenir d'enfants est issu d'un partenariat public-philanthropique pour une durée d'activité de 11 ans, entre 2009 et 2020.

**Pour simplifier la rédaction, le terme «agent ou agente d'accompagnement» est utilisé dans ce document pour désigner le professionnel ou la professionnelle qui offre l'accompagnement. Des professionnels qui occupent des fonctions de conseillers, gestionnaires ou chargés de projets peuvent également effectuer l'accompagnement directement auprès des communautés et des partenaires.*

Pourquoi des récits de pratiques?

Quand des pratiques innovantes sont développées dans des contextes permettant d'explorer de nouvelles approches, des savoirs expérientiels sont générés lors des interactions entre les professionnels et les milieux dans le cadre d'actions réalisées. Des méthodes adaptées d'évaluation et de recherche sont nécessaires pour saisir les savoirs émergeant de l'expérience en situations concrètes. Le récit de pratiques est une telle méthode polyvalente qui sert à investiguer ce type d'expérience pour en dégager les apprentissages. L'utilisation du récit de pratiques dans ce projet visait à comprendre « comment se réalise l'accompagnement en situations complexes de travail collectif intersectoriel ».

L'expérience développée chez Avenir d'enfants est unique; elle concerne un type d'accompagnement du travail collectif caractérisé par la proximité, l'intensité et la durée limitée (maximum 10 ans). De plus, la posture choisie est une façon de faire novatrice pour les bailleurs de fonds : elle cumule le rôle d'accompagnateur et de représentant du bailleur de fonds. Documenter cette expérience constitue un privilège et un devoir en même temps. *Privilège* – parce qu'il s'agit de témoigner de nouvelles connaissances émergeant d'une expérience pratique d'accompagnement selon l'approche du développement des communautés et des capacités d'agir (*capacity building*) auprès des milieux locaux, des instances régionales et des partenariats voués à la cause du développement optimal des tout-petits, au Québec. *Devoir* – parce que systématiser les apprentissages de cette expérience, limitée dans le temps, contribue à la consolidation des acquis dans les milieux accompagnés. Ce rapport présente le contexte, la méthodologie et les résultats du projet, et propose trois conditions de succès incontournables à l'intention des organisations intéressées par cette pratique.

Présentation du projet

Le projet RePA visait à systématiser les connaissances à l'égard des pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants, après huit années de mise en œuvre (2009-2017), à travers la pratique de ses agents et agentes d'accompagnement. Il propose une analyse de ces pratiques à partir de la vision des professionnels praticiens ayant une expérience directe sur le terrain. Cet angle d'analyse permet de comprendre comment s'appliquaient concrètement les fonctions et les principes décrits dans le *Cadre de référence en accompagnement*³.

Objectifs du projet

Le projet RePA a documenté et analysé les pratiques d'accompagnement mises en œuvre par Avenir d'enfants auprès de ses partenaires, notamment pour mettre en lumière leurs composantes et leurs enjeux sous-jacents, leur diversité et leur modulation en fonction du type, de l'intensité et des contextes de communauté⁴. Cette analyse dresse un portrait des pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants, ainsi qu'une typologie des savoirs et des stratégies d'action spécifiques à ces pratiques.

Plus spécifiquement, le projet RePA visait à :

- ▶ documenter et analyser les pratiques d'accompagnement mises en œuvre par Avenir d'enfants et ses agents et agentes auprès des partenaires en petite enfance;
- ▶ valoriser ces pratiques auprès de professionnels ou d'institutions concernés par l'accompagnement;
- ▶ transmettre les apprentissages issus de l'expérience d'Avenir d'enfants afin de témoigner de nouvelles connaissances et de contribuer à la consolidation des acquis du travail collectif et de l'accompagnement.

La réalisation de ce projet se base sur trois considérations. Premièrement, la documentation existante à propos de la pratique d'accompagnement mise en œuvre par Avenir d'enfants était centrée sur les objets ou objectifs visés et les fonctions d'accompagnement utilisées. Les récits de pratiques permettent de comprendre le *sens* des comportements et des actions posées, ainsi que les enjeux vécus sur le terrain, tout en identifiant des pistes d'intervention efficaces. Cette démarche narrative fournit des informations sur les savoirs et savoir-faire utilisés et développés par les praticiens dans leurs interventions.

Deuxièmement, le matériel produit dans le cadre de ce projet met en valeur des pratiques significatives et les savoirs expérientiels, pratiques et professionnels sous-jacents. Par la systématisation des connaissances issues d'expériences pratiques, cette démarche permet de comprendre et éventuellement de formaliser les pratiques d'accompagnement considérées efficaces pour faciliter le travail collectif et la mobilisation des communautés.

Troisièmement, ce matériel peut servir, dans une visée formative, à l'enseignement de la pratique d'accompagnement du travail collectif et au développement des pratiques pour des intervenants appelés à prodiguer un tel accompagnement, dans des institutions similaires.

Questions abordées

Le projet RePA s'inscrit dans le cadre des démarches d'évaluation menées par Avenir d'enfants, selon le plan-cadre en évaluation⁵. Il a été conçu pour répondre à l'indicateur **Types et intensité du soutien offert par Avenir d'enfants**, décrit dans la section « Critères de pertinence : appréciation du soutien; question : Comment Avenir d'enfants soutient-il ses partenaires? ».

Les deux grandes composantes de l'indicateur – le type du soutien offert et l'intensité – sont analysées selon plusieurs éléments qui définissent ce soutien. Pour ce qui est du type de soutien, les éléments visés sont la nature du soutien et la posture adoptée pour l'offrir. Pour ce qui est de l'intensité, les éléments visés concernent la fréquence, la durée et les fonctions jouées par l'acteur de soutien.

L'acteur de soutien est le professionnel qui offre le soutien sur le terrain auprès d'un partenaire, d'un regroupement de partenaires, d'une instance ou d'un partenariat d'innovation. Il peut occuper différentes fonctions dans la structure organisationnelle (organigramme) : agent ou agente d'accompagnement, conseiller ou conseillère, gestionnaire, chargé ou chargée de projet.

Dans ce projet, le terme **agent ou agente d'accompagnement** est utilisé de manière générique pour désigner l'acteur de soutien, afin de simplifier le texte. Notons toutefois que des professionnels ayant d'autres fonctions (conseiller, gestionnaire, chargé de projet) peuvent prodiguer le soutien respectif.

Les questions d'évaluation suivantes sont abordées dans cette démarche :

- ▶ **Types de soutien (nature du soutien et posture adoptée)**
 - > Quels sont les éléments clés pour le soutien d'Avenir d'enfants?
 - > Quelles sont les caractéristiques distinctives du soutien d'Avenir d'enfants?
- ▶ **Intensité (fréquence, durée et fonctions jouées par l'acteur de soutien)**
 - > Comment s'ajuste le soutien d'Avenir d'enfants?

Définition de l'accompagnement

Tout accompagnement est singulier (Alex Lainé 2016 : 16)

L'accompagnement⁶, conjugué au soutien financier, est la principale stratégie retenue par Avenir d'enfants pour atteindre son objectif de renforcer la capacité des partenaires à planifier et à agir de façon stratégique et concertée. Cette stratégie s'inspire de l'approche de développement des communautés, centrée sur les valeurs de respect du rythme de ces communautés et de reconnaissance de leurs acquis et de leurs capacités d'agir⁷.

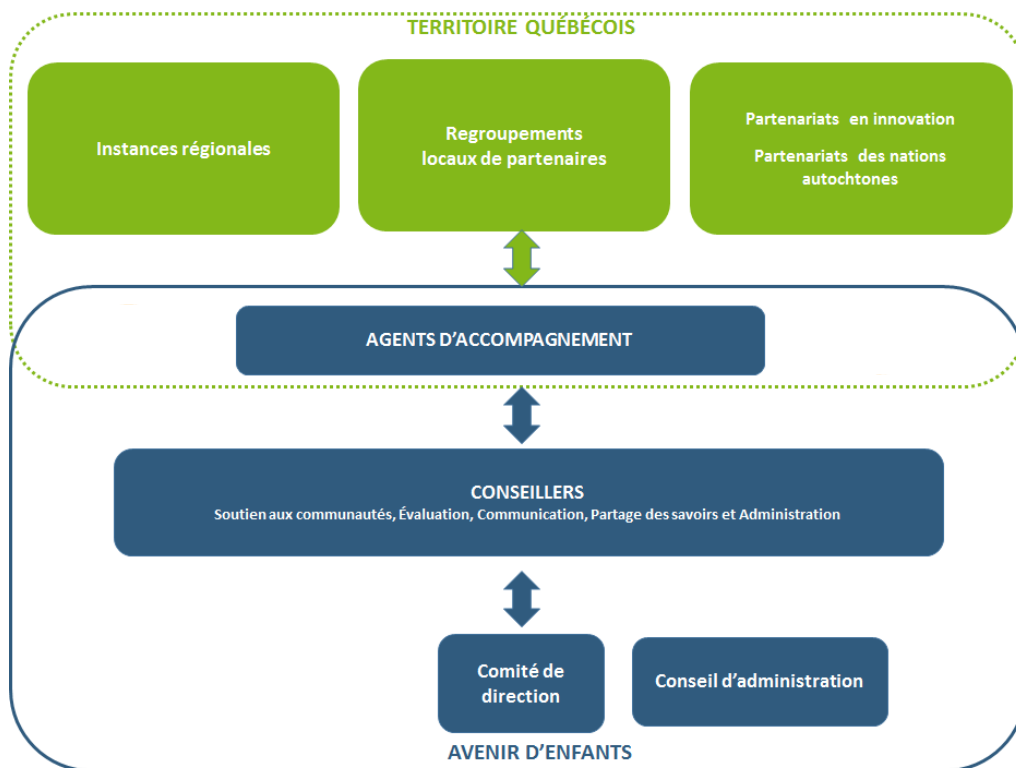
Selon une approche de développement des communautés, cinq principes sont à la base de l'accompagnement :

- ▶ 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 constituent 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'enfant⁸.

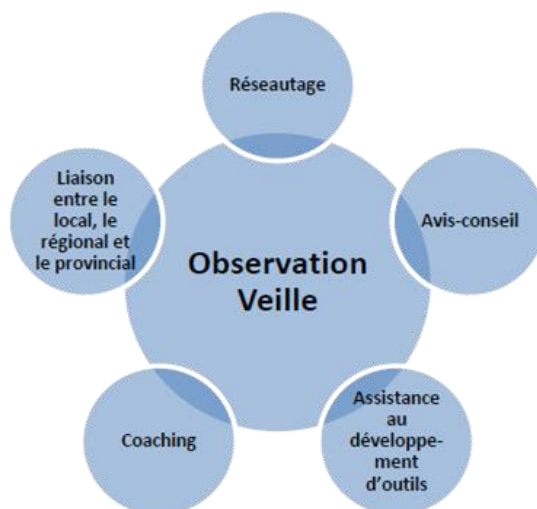
L'accompagnement consiste à soutenir un regroupement local de partenaires, une instance régionale ou tout autre partenariat dans son processus de mobilisation, tout au long des étapes du cycle de planification⁹. Comme fonction de soutien au développement des communautés, l'accompagnement vise des transformations durables dans les pratiques d'intervention et dans les pratiques partenariales des acteurs engagés en petite enfance. Le soutien d'Avenir d'enfants s'incarne à travers la relation de proximité de l'agent ou l'agente d'accompagnement avec le regroupement ou le partenariat. Ce soutien peut être effectué auprès des personnes dédiées à la fonction de coordination ou auprès des instances et des groupes de travail du regroupement local de partenaires ou de l'instance accompagnée.

Figure 1 - Structure organisationnelle d'Avenir d'enfants



Pour ce faire, six fonctions principales structurent l'accompagnement, tel qu'illustré à la figure 2.

Figure 2 : Fonctions d'accompagnement



Source : Avenir d'enfants (2013), *Cadre de référence en accompagnement*, Montréal.

Dans ce projet, les façons de faire concrètes pour mettre en application ces fonctions sont examinées afin de comprendre comment Avenir d'enfants a soutenu les partenaires dans les initiatives déployées. Toutefois, l'accompagnement d'Avenir d'enfants s'inspire des expériences précédentes dans ce domaine, en milieu communautaire et philanthropique, tout en innovant à plusieurs égards. Pour comprendre le caractère distinctif de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants, une courte incursion dans l'historique récent des approches d'accompagnement est proposée.

Historique récent concernant l'accompagnement de l'action collective en petite enfance

L'accompagnement mis en œuvre par Avenir d'enfants est inspiré des approches développées dans le cadre de deux organisations actives jusqu'en 2009, ayant en commun l'objectif de soutenir des initiatives locales de concertation dans le domaine de la petite enfance. Les deux prônaient des approches d'accompagnement; leurs postures étaient toutefois différentes. La présente section du rapport rappelle ces initiatives, sur la base des témoignages recueillis dans ce projet.

Le Centre 1,2,3 GO!, créé en 2001, à la suite de la phase pilote lancée en 1995 par Centraide du Grand Montréal, a eu pour mandat de développer et de soutenir des initiatives locales de mobilisation en petite enfance. De 2001 à 2009, il a soutenu des initiatives locales mises en œuvre sur les territoires de Montréal, Laval, Longueuil et Québec. Le financement des initiatives était dédié notamment à la fonction de coordination pour faciliter les travaux collectifs. L'accompagnement, quant à lui, était offert par l'équipe du Centre 1,2,3 GO! Une équipe réduite de conseillers et de contractuels (entre trois et six)

travaillait avec les membres des initiatives locales, selon leurs besoins. Ils offraient un soutien en matière de gestion, de planification, de formation.

Québec Enfants est une organisation qui a été créée et financée par la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) de 2005 à 2009. Elle ciblait les communautés les plus vulnérables au point de vue économique, dans les régions des Laurentides, de Lanaudière, du Bas-Saint-Laurent, de la Montérégie et de l'Outaouais. Québec Enfants offrait un soutien financier dédié autant à la fonction de coordination de la concertation locale qu'aux plans d'action collective. Des agents et agentes de développement local étaient présents sur le terrain pour accompagner les processus de planification, dans le cadre de chaque initiative locale, à même leurs budgets. Les agents et agentes avaient un rôle actif dans l'organisation et le fonctionnement des travaux collectifs : contribuer à l'animation des rencontres, à la réalisation des livrables, à l'élaboration des plans d'action et à leurs suivis, tout en promouvant la diffusion et l'appropriation de bonnes pratiques d'intervention en petite enfance.

Les approches de ces deux organisations se différencient par leurs objectifs et leurs priorités : l'approche favorisée par 1,2,3 GO! était axée sur la mobilisation, alors que celle de Québec Enfants était normée, axée sur les bonnes pratiques en petite enfance. Les deux initiatives ont fait l'objet d'analyses ou d'évaluations¹⁰ qui ont montré leurs apports et leurs limites.

L'approche retenue par Avenir d'enfants se situe au carrefour de ces deux positions, étant centrée sur le soutien à la mobilisation des communautés autour de la petite enfance, tout en portant un regard sur les actions favorables à cette mission. En effet, Avenir d'enfants a regroupé ces deux organisations en 2009, à la suite de l'adoption de la loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants. Cette loi a encadré un partenariat public-philanthropique établi entre le gouvernement du Québec (le ministère de la Famille en est le ministère responsable) et la FLAC. La mission d'Avenir d'enfants, ainsi que les stratégies et les opérations qui en découlent, sont axées sur la mobilisation des communautés autour de la petite enfance, par le soutien au travail collectif.

Les activités d'Avenir d'enfants se superposent à celles de **Québec en forme**, une organisation fondée sur les mêmes paramètres d'un partenariat public-philanthropique entre le gouvernement du Québec (le ministère de la Santé et des Services sociaux en est le ministère responsable) et la FLAC. Québec en forme a agi entre 2002 et 2018 à titre de gestionnaire de fonds et d'agent de mobilisation pour les saines habitudes de vie des jeunes Québécois. Avenir d'enfants s'inspire de l'approche d'accompagnement utilisée par Québec en forme, dont elle reprend, en grande partie, le cadre de référence, mettant ainsi en évidence les mêmes valeurs et principes relatifs au travail collectif. Toutefois, les pratiques d'accompagnement de ces deux organisations peuvent se distinguer parce qu'elles s'insèrent dans des structures et dispositifs opérationnels, administratifs et financiers différents¹¹.

Ce rapport traite de l'approche utilisée par Avenir d'enfants, qui s'inspire de toutes ces expériences et qui innove en même temps en proposant une façon originale de définir le rôle de l'agent ou l'agente et sa position par rapport au terrain (voir le chapitre [Caractéristiques](#)).

Méthodologie

*Le temps devient temps humain dans la mesure où il est articulé sur un mode narratif.
(Ricœur 1983)*

La méthodologie utilisée dans le projet est basée sur des récits de pratiques décrites par des membres du personnel d'Avenir d'enfants qui offrent de l'accompagnement auprès de regroupements locaux de partenaires (RLP), d'instances régionales (IR) et de partenariats d'innovation, ainsi que de partenariats avec des nations autochtones. Comme mentionné, le terme **agent ou agente d'accompagnement** est utilisé de manière générique pour désigner l'acteur de soutien, même si des professionnels ayant d'autres fonctions (conseiller, gestionnaire, chargé de projet) peuvent prodiguer le soutien respectif.

Récit de pratiques : raconter son expérience, se raconter

Le récit de pratiques est une méthode narrative utilisée en sciences sociales, en évaluation et en sciences de l'éducation pour documenter et comprendre des pratiques exemplaires ou innovantes¹². Il permet de systématiser des savoirs d'expérience et des savoirs pratiques émergents et partagés par des professionnels¹³.

Cette méthode est utilisée pour mettre en lumière la façon dont une pratique s'est développée, ainsi que ses normes, ses caractéristiques (organisation, fonctionnement, etc.), ses transformations au fil du temps et de la diversité des contextes d'implantation. Le récit est demandé explicitement par un chercheur ou un facilitateur. L'intervenant ou le praticien est invité à raconter son expérience en lien avec la pratique et à révéler par la narration son savoir pratique. La narration permet de saisir autant les éléments factuels que le **sens des pratiques**, tel qu'il se construit dans l'interaction entre l'action et l'environnement, selon un processus continu de construction dans l'action et dans la relation. En revanche, les pratiques émergentes peuvent aussi amener des changements dans l'environnement de référence, notamment dans ses modèles d'action généraux, ses normes et ses structures¹⁴.

La méthode du récit de pratique a connu son essor dans le cadre du « tournant biographique » (*biographical turn*) qui a marqué en sciences sociales une transformation du statut de la subjectivité comme objet de la recherche¹⁵. Ce courant amorcé au début du XX^e siècle par des auteurs américains d'orientation socioconstructiviste a permis la reconnaissance des méthodes narratives, fondée sur le statut épistémologique de la subjectivité et de l'acteur humain (*human agency*) dans la recherche. Une variété d'approches biographiques a été développée pour répondre à différents objectifs de recherche et usages : recherche, intervention, formation¹⁶.

Cette approche se base sur une épistémologie pluraliste, reconnaissant la multiplicité des méthodes de recherche parce que « dans l'univers de l'action sociale, toutes les formes de savoirs sont nécessaires et interdépendantes¹⁷ ». Par conséquent, les savoirs expérientiels requièrent des méthodes d'analyse proches de leur source, les pratiques, afin de saisir leur sens.

Un examen de la littérature qui porte sur cette méthode fait ressortir deux principales vocations du récit de pratiques :

- ▶ L'analyse des pratiques professionnelles développées dans un domaine d'intervention¹⁸.

- ▶ La théorisation ou la modélisation de la pratique dans un domaine spécifique, sur la base de la narrativité comme support du savoir professionnel des intervenants¹⁹.

Le présent projet s'inscrit dans la première perspective, soit l'analyse des pratiques d'accompagnement développées dans le cadre d'Avenir d'enfants et leur modulation selon leur type, leur intensité et les contextes de communauté.

Pour qui? Pourquoi?

L'utilisation d'une démarche de récit de pratiques vise autant un public interne, soit les intervenants directement impliqués dans les pratiques, qu'un public externe, soit des bailleurs de fonds, des établissements d'enseignement et des organisations qui offrent de l'accompagnement.

Pour ce qui est du public interne, certains postulats ont guidé la réalisation de la démarche, à l'instar d'autres projets par récits de pratiques²⁰ :

- ▶ La diversité des pratiques d'accompagnement constitue une richesse. Le projet documente cette diversité selon les contextes de référence, sans viser la normalisation ou la standardisation des pratiques.
- ▶ Les pratiques sont porteuses de savoirs spécifiques dont les références sont implicites, puisqu'elles se basent sur des connaissances techniques, pratiques ou d'expérience²¹.
- ▶ Avenir d'enfants manifeste une volonté et un intérêt à rendre explicites les pratiques existantes et à mettre en lumière leurs fondements dans un but de documentation, de formation, d'amélioration, et pour valoriser le potentiel de transfert vers d'autres institutions.
- ▶ La réflexion sur la pratique est essentielle pour les professionnels de l'accompagnement, et ce, pour plusieurs raisons : réfléchir et peaufiner l'intervention dans des cas spécifiques, affirmer l'engagement dans la pratique, préciser leur rôle et leur trajectoire professionnelle, comprendre plus globalement la pertinence, la légitimité et les limites de la pratique.

Pour ce qui est du public externe, les résultats de ce projet peuvent servir différentes visées :

- 1) des lignes directrices pour la formalisation ou l'institutionnalisation des pratiques d'accompagnement;
- 2) un matériel éducatif facilitant la formation, l'enseignement et l'amélioration des pratiques dans des situations d'accompagnement comparables;
- 3) un matériel de base pour un transfert des connaissances et d'apprentissages en vue du déploiement d'autres formes de soutien.

Comment?

Plusieurs modalités de réalisation s'offrent aux professionnels intéressés par les récits de pratiques. Elles se distinguent selon les objectifs envisagés, ainsi que selon les modalités de production et de traitement des données. Selon l'objectif visé, une démarche de récit de pratiques peut être axée sur la modélisation, sur la théorisation des pratiques, ou encore, sur l'analyse et la formalisation des savoirs. Selon les modalités de production des données, la collecte peut être orientée sur des dimensions ou thématiques prédéfinies (investiguer un modèle théorique existant) ou sur l'émergence des thématiques ou dimensions selon la narrativité des répondants ou répondantes. Les modalités de

traitement des données peuvent être organisées autour de l'écriture du récit par le praticien lui-même ou par la réorganisation du matériel grâce à des analyses thématiques et des montages réalisés par l'analyste.

Comme Jacques Rhéaume²² le souligne, le récit donne accès à un discours où s'entremêlent des savoirs pratiques, expérientiels et professionnels, actualisés au fil des actions. Le récit peut être réalisé par des entretiens individuels ou de groupe. Le récit de groupe permet de coconstruire le récit par multiples échanges entre les praticiens et la responsable du projet. Cette expérience partagée met en lumière des savoirs dans une forme esthétique d'expression, tout en ayant de multiples effets sur les participants et participantes : mettre en forme une expérience de vie, faciliter la réflexivité et l'appropriation de l'histoire vécue, renforcer l'estime de soi par une construction et reconstruction du « soi-même comme un autre », selon la célèbre formule de Paul Ricœur²³.

Dans le cas du projet RePA, la visée ultime est d'analyser et de systématiser des savoirs expérientiels. Ainsi, les modalités de collecte et de traitement des données privilégiées sont basées sur la coconstruction de récits selon un mode partagé entre la responsable du projet et les participants et participantes.

Production des récits : coconstruction des récits de pratiques

Des entretiens **narratifs** individuels avec des agents et agentes d'accompagnement ont permis de collecter des témoignages à l'égard d'événements, de situations et d'enjeux considérés significatifs pour la pratique. Le matériel a été ensuite compilé et analysé par la responsable du projet, qui a également réalisé la réécriture et le montage des récits. Les versions finales ont été élaborées en co-écriture grâce à de multiples échanges avec des agents et agentes, afin de formuler des récits représentatifs de l'expérience globale de l'organisation en matière d'accompagnement. Les savoirs formulés sur la base de cette démarche se basent donc sur le cumul de témoignages et d'expériences de plusieurs agents et agentes et discutés en groupe; la participation aux groupes était accessible à l'ensemble des agents et agentes. Cette démarche articule réflexion individuelle et collective pour mettre en relief des pratiques et leurs savoirs sous-jacents.

Le projet RePA a été réalisé selon un mode de coconstruction grâce à des échanges multiples entre la responsable de projet et les agents ou agentes d'accompagnement (coécriture du matériel) afin de refléter le point de vue partagé des professionnels. Pour ce faire, un dispositif de coconstruction des récits a été mis en place, incluant des modalités de production, d'analyse, de rédaction, de validation et de révision des données.

Dans un premier temps, des entretiens narratifs individuels, semi-dirigés ont été réalisés avec **15 agents et agentes d'accompagnement auprès des RLP et des partenariats autochtones**. Ces entretiens portaient sur leurs pratiques significatives en accompagnement, les éléments clés et les enjeux de la pratique. Plus particulièrement, quatre sujets étaient abordés en entretien : la situation actuelle du répondant ou de la répondante; l'historique de l'accompagnement; le parcours professionnel et éducationnel du répondant ou de la répondante; une discussion approfondie sur une pratique significative. La narration des pratiques significatives n'a pas été balisée par des sujets prédéfinis; les

répondants et répondantes ont choisi spontanément de présenter une pratique considérée significative. Voir [Guide d'entretien – annexe3](#).

Tous les entretiens ont été retranscrits intégralement.

Dans un deuxième temps, deux entretiens de groupe ont été organisés avec des agents et agentes d'accompagnement **auprès des instances régionales et des partenariats d'innovation**. Cette collecte de données a visé à identifier les caractéristiques distinctives de l'accompagnement à ces deux paliers par rapport à l'accompagnement des RLP et des partenariats autochtones. Des éléments spécifiques ont été ainsi identifiés pour saisir les différences et les ajustements nécessaires à ce type d'accompagnement.

Les témoignages collectés lors de ces groupes de discussion ont été rassemblés dans une synthèse incorporée dans le présent rapport.

Pratique significative. Définition retenue

Un récit de pratiques renvoie à une narration d'événements choisis comme étant porteurs d'enseignement à propos de la pratique d'intervention (Tilman, 1996; Desgagnés, 2005, 2007).

Plus spécifiquement, ces événements prennent la forme d'une situation professionnelle à résoudre et témoignent de la démarche de résolution qui guide l'intervenant dans sa manière de composer avec les situations rencontrées (Montgomery et al. 2013 : 4). Les pratiques significatives retenues mettent en valeur des stratégies d'intervention efficaces (« ce qui a bien marché »), ayant apporté des résultats souhaités, ayant contribué à l'émergence de nouvelles façons de faire ou ayant facilité le rôle de l'accompagnateur.

Analyse des données

Les entretiens retranscrits ont été soumis à une analyse thématique de contenu, à l'aide du logiciel NVivo. Des lectures itératives du matériel ont permis de relever des catégories d'analyse émergentes. Les données ont été structurées en quatre grandes catégories : les informations concernant le répondant ou la répondante; le contexte de référence, incluant l'historique de la pratique et les changements dans le temps; les composantes de l'accompagnement, incluant les éléments clés et les enjeux; des exemples de pratiques significatives. Les trois premières catégories ont fait l'objet d'analyses transversales qui ont permis de conceptualiser les éléments clés, les conditions incontournables et les défis de l'accompagnement. De plus, des informations détaillées relatives au contexte de l'organisation, à la structure de soutien développée et à son fonctionnement au moment de la collecte, aux changements organisationnels ont été systématisées. Elles expliquent certaines caractéristiques de la structure organisationnelle et du fonctionnement dans lesquels la pratique d'accompagnement s'insère. La saturation des données a été atteinte pour la majorité des catégories, permettant ainsi de formuler des apprentissages transversaux, communs à l'ensemble des témoignages recueillis. Ces apprentissages transversaux sont présentés dans le chapitre [Résultats](#).

La quatrième catégorie d'analyse regroupe des pratiques significatives discutées en profondeur par les répondants et répondantes. Tout d'abord, ces narrations ont été soumises à une analyse verticale, au cas par cas, pour classer les informations selon des dimensions structurantes : contexte de référence,

situation à résoudre, interactions et liens entre les acteurs, stratégies d'intervention et résultats de l'intervention. Les 15 entretiens ont permis de collecter 17 pratiques narrées par les répondants et répondantes. Ensuite, une analyse horizontale comparative sur toutes les pratiques répertoriées a été effectuée, selon les dimensions structurantes identifiées. À la suite de cette étape de l'analyse, certaines pratiques qui traitaient de situations similaires ont été regroupées. Ainsi, le récit 1 concernant l'accompagnement du démarrage a été rédigé sur la base des pratiques présentées dans deux entretiens; le récit 2 relatif à l'accompagnement de la mise en œuvre d'un plan d'action collectif a été rédigé sur la base de deux autres entretiens; le récit 5 portant sur l'accompagnement à la recherche de la pérennité se base sur deux autres entretiens; les récits 3 et 4 portant sur des situations d'arrimage se basent sur deux entretiens distincts qui mettent en lumière des enjeux différents; enfin, le récit 6 se base sur un entretien dont la narration a été conservée telle quelle, puisqu'elle reflétait un contexte particulier, soit l'accompagnement à distance sur un vaste territoire. Sept pratiques ont été exclues du processus de formulation de récits résumés parce qu'elles présentaient des situations considérées non représentatives ou des stratégies d'intervention déjà incluses dans les autres récits²⁴. Les propos avancés dans le cadre de ces narrations ont été intégrés dans le chapitre [Résultats](#), qui présente les apprentissages transversaux afin d'éliminer les redondances.

À la suite de cette étape d'analyse, un récit résumé a été rédigé pour chacune des pratiques retenues. Au total, six récits résumés ont été formulés selon un gabarit qui inclut quatre sections : le contexte de référence, l'objectif d'accompagnement, les stratégies d'intervention et le résultat. Ces premières versions des récits résumés ont été soumises aux étapes de validation décrites dans la prochaine rubrique ci-dessous.

L'analyse des pratiques significatives et la rédaction des résumés ont mis en lumière des stratégies d'intervention concrètes utilisées par des agents et agentes. Ces stratégies illustrent comment les différents savoirs, savoir-faire et savoir-être sont mis en application et incarnés dans des situations réelles et différents contextes.

Après les validations, les versions finales (révisées) des récits résumés ont été importées dans le logiciel NVivo et soumises à une analyse transversale afin de déterminer des apprentissages relatifs aux stratégies d'intervention et aux savoirs, savoir-être et savoir-faire. Des croisements entre les types de stratégies et de savoirs utilisés permettent de donner des exemples diversifiés pour chacun, selon les contextes spécifiques où les stratégies ont été mises en application.

Des apprentissages transversaux et six récits résumés de cas ont ainsi été formulés et retenus.

Validation des résultats

Les six récits résumés de cas significatifs ont été soumis à des séances de validation :

- 1) individuelles (avec les répondants et répondantes aux entretiens individuels);
- 2) de groupe (35 agents et agentes d'Avenir d'enfants participant à au moins une séance).

Ce processus a servi à identifier le degré de réception, la pertinence et l'adéquation des récits par rapport à la pratique afin de refléter les points de vue partagés à l'égard de pratiques développées. Les versions finales bonifiées sont présentées à l'[annexe 2](#).

Dans un premier temps, la **validation individuelle de chacun des six récits résumés** a été réalisée avec les répondants et répondantes aux entretiens individuels afin de confirmer que le récit résumé

était fidèle à l'expérience vécue par l'agent ou l'agente, et reflétait le propos qu'il ou elle souhaitait transmettre. Le résumé rédigé était transmis par courriel avec les explications sur le processus de validation et des questions de validation portant sur le contenu. Un délai d'une semaine était donné pour la rétroaction du répondant ou de la répondante, qui se déroulait par écrit ou verbalement. Un temps d'échange était prévu également pour apporter les clarifications souhaitées. Bien qu'optionnel, ce temps d'échange proposé a été utilisé dans la grande majorité des cas, les répondants ou répondantes souhaitant apporter des précisions et des reformulations aux résumés. Ces échanges ont permis d'améliorer la qualité des récits résumés et de clarifier certains des propos présentés.

Cette étape n'a pu être réalisée, dans une minorité des cas, pour des récits basés sur des entretiens avec des agents ou agentes qui avaient quitté l'organisation au courant de l'année 2017. Toutefois, cette situation n'a pas affecté la qualité du processus de validation, puisque chacun des récits concernés est formulé sur la base d'au moins deux entretiens qui décrivent une situation similaire. Ainsi, chaque récit a pu être validé avec au moins l'un des répondants ou répondantes aux entretiens.

Dans un deuxième temps, la **validation collective des six récits résumés** a été réalisée pendant les séances de groupe organisées lors de la rencontre nationale (trois), et à distance par visioconférence (trois). Les séances de validation, d'une durée de 60 minutes, rassemblaient entre 4 et 15 agents ou agentes volontaires.

Les validations collectives ont permis de :

- ▶ Observer la **réceptivité** des agents et agentes face à la pratique exposée et apporter des précisions au sujet des pratiques présentées.
- ▶ Cibler les stratégies les plus significatives à présenter pour chaque situation (**pertinence**).
- ▶ Identifier des apprentissages et des **recommandations** issus de la pratique discutée.

Les participants et participantes ont échangé surtout autour de stratégies présentées dans les résumés, mettant ainsi en relief la pertinence des pratiques en lien avec les façons de faire connues d'eux et représentatives de l'organisation. Des précisions concernant les éléments à ajouter ou à changer dans le résumé étaient demandées lorsqu'un ou plusieurs participants ou participantes manifestaient des désaccords. Ce processus s'inspire de la technique du « consensus d'experts²⁵ », qui met l'accent sur les connaissances des praticiens et la convergence de leurs opinions dans des situations concrètes d'intervention. Il rend l'expérience individuelle représentative de l'expérience collective d'accompagnement par les agents et agentes comme groupe professionnel. Les transformations apportées au récit visent à rendre l'expérience présentée par un individu représentative de la logique d'intervention suivie par l'agent ou l'agente dans une situation donnée, afin de comprendre comment les savoirs, les principes et les valeurs sont incarnés et activés dans des situations concrètes et dans des contextes particuliers.

- ▶ Annexe3 - [Grille de la séance de validation collective](#)

Résultat des validations

À l'issue des validations collectives, quatre récits ont été bonifiés avec des modifications mineures. Un récit a été rejeté, car il présentait une situation jugée exceptionnelle. Un autre a été modifié de manière substantielle, soit divisé en deux récits, afin de mieux refléter les stratégies d'intervention spécifiques à chacun des contextes analysés. Enfin, l'un des récits a été soumis à une validation par un seul autre répondant parce qu'il traitait d'une pratique développée dans un contexte particulier, qui n'était pas partagé ni connu d'autres agents ou agentes.

L'[annexe 2](#) présente un répertoire de ces récits résumés de cas afin d'illustrer les principes et les savoirs exposés dans le rapport. Ces résumés facilitent la compréhension, la transmission et l'appropriation des pratiques décrites et des principes sous-jacents, grâce à des exemples de situations variées.

Rédaction et validation de groupe

Pour les sections du projet touchant l'accompagnement au palier régional et l'accompagnement des projets de partenariat et innovation, les synthèses des entretiens de groupe ont été validées avec les participants et participantes par écrit. Les constats inclus dans le rapport ont donc été produits, validés et rédigés à l'occasion d'échanges avec un groupe restreint de participants et participantes ayant de l'expérience dans ces domaines. Pour l'accompagnement au palier régional, quatre agents et agentes ont participé au processus. Pour l'accompagnement des projets d'innovation, on comptait sept agents et agentes.

Recommandations

Les recommandations formulées dans le cadre du projet sont issues des analyses effectuées en trois étapes :

- ▶ Les recommandations qui découlent des séances de validation collective des récits résumés de cas.
- ▶ Les défis et limites mis en lumière dans les entretiens.
- ▶ L'analyse globale transversale.

Afin de faciliter l'intégration des recommandations dans les pratiques organisationnelles et la transmission des savoirs, les recommandations ont été rédigées sous forme de conditions incontournables pour les pratiques d'accompagnement. Ainsi, elles incorporent autant les constats issus de l'analyse transversale que les recommandations formulées lors des séances de validation.

Cet ensemble de données témoigne des pratiques d'accompagnement considérées significatives, efficaces et porteuses d'enseignement²⁶, mettant en lumière leur diversité, leurs composantes et leurs enjeux.

Échantillon

L'échantillon est composé de 15 répondants et répondantes aux entrevues individuelles, dont sept effectuent un accompagnement régional. Ces personnes résident dans différentes régions du Québec (au moins deux agents ou agentes pour chacune des quatre équipes territoriales). Elles travaillent auprès des RLP situés dans des milieux urbains, semi-urbains et ruraux, ce qui a permis de collecter des expériences variées, relatives à une diversité des milieux.

Des répondants et répondantes expérimentés. La majorité (11) travaille chez Avenir d'enfants depuis le début de l'organisation (2009-2010). Huit de ces 11 personnes ont aussi travaillé pour d'autres projets de mobilisation collective. Tous et toutes ont déjà été agents ou agentes de développement dans des communautés rurales ou urbaines, dévitalisées ou isolées, pendant en moyenne sept ans.

Des parcours professionnels diversifiés. Les parcours professionnels des répondants et répondantes sont variés. Tous et toutes ont eu plusieurs expériences de travail (les catégories utilisées ne sont pas exclusives) :

- ▶ Sept ont travaillé dans le milieu communautaire.
- ▶ Trois ont joué des rôles de coordination ou ont été partenaires dans des RLP.
- ▶ Trois ont eu des expériences significatives en éducation à la petite enfance.
- ▶ Trois ont eu des expériences dans des postes de gestion.

Selon le niveau d'études le plus haut complété, les répondants et répondantes ont atteint un niveau de bac (9), de DEC (1) ou de maîtrise (5). Selon leur parcours scolaire et les formations complémentaires suivies, ils ont des formations dans les domaines (catégories non exclusives) de la gestion (7), du travail social (3), des sciences sociales (4), de l'éducation (2), des techniques de loisirs et sports (2), des arts, communication et autres (3).

Charge d'accompagnement. Au moment de la réalisation du projet, les répondants et répondantes accompagnaient, en moyenne, quatre RLP et une IR ou cinq RLP. Des variations peuvent s'observer dans la charge de travail en raison de l'intensité de l'accompagnement selon les besoins notés sur le territoire ou dans l'équipe²⁷.

Participants et participantes aux validations collectives. Dans le cadre des séances de groupe pour la validation collective, 35 agents et agentes ont participé à au moins une séance de groupe.

Considérations éthiques

Le projet a été conçu dans le respect des principes d'éthique en vigueur en sciences sociales, dans les milieux universitaires et en évaluation de programme²⁸. De plus, des principes spécifiques en matière de traitement des récits et des méthodes participatives ont guidé la réalisation de ce projet²⁹.

Un engagement éthique en continu pour le bien-être physique, émotionnel et social du répondant ou de la répondante. Une réflexion relative aux considérations éthiques a été menée en continu par la responsable du projet et le groupe de travail. Des mesures pour assurer le bien-être des participants et participantes ont été envisagées à chaque étape du projet : la collecte des données, l'archivage, la validation et la diffusion des résultats. À titre d'exemple, lors de des trois séances de validation organisées au moment d'une rencontre nationale d'Avenir d'enfants en octobre 2017, seuls les agents et agentes d'accompagnement ont été invités, et ce, pour éviter le biais de désirabilité.

Consentement éclairé. Chaque répondant ou répondante a lu et signé un formulaire de consentement. Les considérations éthiques ont été également abordées avec chaque personne au début de l'entretien. Les informations sur les objectifs et le déroulement du projet ont été acheminées à l'ensemble des participants et participantes. À chaque étape de validation, le consentement de la personne a été reconfirmé. Le principe de la participation volontaire a été rigoureusement mis en œuvre : la participation ainsi que le retrait de l'étude relevaient exclusivement de la décision indépendante du répondant ou de la répondante, étant dissociés de tout autre processus institutionnel (évaluation de performance ou de contribution). Les répondants et répondantes avaient la possibilité de se retirer du projet à tout moment, sans aucune motivation à fournir. L'opportunité de formuler des commentaires ou d'apporter des révisions leur était offerte en continu. Plusieurs ont quitté l'organisation pendant la réalisation du projet. Tous ont donné leur accord pour que le matériel résultant de leurs entretiens soit

utilisé dans le cadre du présent projet ou pour des initiatives dérivées, selon les limites relatives à la confidentialité nommées dans le formulaire de consentement.

Production et propriété des connaissances. Des mesures pour assurer l'anonymat des répondants et répondantes et la confidentialité des données collectées ont été prises. Sur les versions finales, les données ont été dénominalisées; les informations permettant d'identifier une personne ou une communauté étaient modifiées pour assurer la confidentialité. Les enregistrements et les transcriptions des entretiens sont conservés, sous mot de passe, sur un ordinateur auquel seulement la responsable de projet a accès.

Planification réaliste. La planification du projet a été adaptée au calendrier organisationnel pour optimiser la réalisation selon les possibilités de rencontre présentielle et respecter d'autres contraintes. Par exemple, un atelier de démarrage et des séances de validation ont été organisés lors des rencontres annuelles pour favoriser la participation de l'ensemble des répondants et répondantes dispersés sur le territoire québécois. Des ajustements à la planification initiale ont été apportés pour offrir suffisamment d'occasions aux répondants et répondantes de formuler leurs suggestions, recommandations et rétroactions en lien avec le matériel.

Diffusion ancrée dans les besoins des répondants ou répondantes et des milieux. La diffusion a été adaptée aux opportunités, besoins et intérêts des publics ciblés, étant agencée selon les avis formulés par les parties prenantes (agents et agentes, gestionnaires, conseillers et conseillères, bailleurs de fonds).

Bénéfices et limites des récits de pratiques

Ce projet a mis en lumière la polyvalence des récits de pratiques. Cette démarche apporte des bénéfices directs et immédiats aux participants et participantes pendant le déroulement des travaux. Trois catégories principales de bénéfices peuvent être distinguées³⁰ : configurer ou reconfigurer l'expérience vécue; encourager ou augmenter la capacité réflexive du professionnel; consolider la capacité d'action.

La narration d'une expérience professionnelle dans le cadre d'un entretien ou d'un échange entre pairs entraîne une configuration ou reconfiguration de l'expérience vécue par le narrateur. Grâce à la narrativité, la personne qui raconte son expérience met en mots le vécu en partageant des éléments concrets. Cette démarche réflexive lui permet de prendre une distance critique face à ce vécu afin de le communiquer dans un format intelligible pour d'autres. Un tel processus, qui se sert de l'interaction entre narrateur et intervieweur, permet de circonscrire la perception de la situation exposée et de la peaufiner afin de la rendre compréhensible pour une audience externe. Pour le narrateur, ce processus entraîne une objectivisation de son expérience subjective, où l'auteur se voit « soi-même comme un autre³¹ ». Par cette réflexivité qui sollicite la capacité analytique, le narrateur peut dégager avec clarté le sens de son histoire, ce qui lui permet d'éclaircir et de structurer ses orientations. Cette vision éclairée consolide sa disposition à l'action et sa capacité d'accompagner parce qu'elle lui permet d'identifier les directions et les stratégies à suivre.

En contrepartie, des limites des récits de pratiques ont été observées également, notamment en lien avec le temps requis pour participer aux différentes étapes du projet et la disponibilité des participants à s'engager dans une démarche à long terme. L'engagement des répondants et répondantes face au projet a été important, mais certains n'ont pas continué jusqu'à l'étape finale, celle de la diffusion des résultats.

Au point de vue de l'organisation, le récit de pratiques fournit une analyse et une documentation des pratiques d'accompagnement, facilitant la formalisation et la meilleure connaissance des pratiques gagnantes. En plus, la démarche occasionne une valorisation des pratiques d'accompagnement et un partage des connaissances sur ces pratiques entre professionnels. Ces retombées sont particulièrement importantes pour l'amélioration professionnelle et le développement continu. Enfin, cette démarche produit une documentation qui facilite le transfert des savoirs expérientiels vers des milieux de pratiques.

Des limites sont également notées quant à l'utilisation des résultats, qui requiert une disposition à réviser des processus et des façons de faire, ainsi qu'une ouverture à la discussion et au changement. Pour ce faire, l'insertion de la démarche dans les activités de l'organisation devrait être planifiée et révisée constamment afin de rendre disponibles des résultats aux moments opportuns, de formuler les observations dans un langage accessible aux gestionnaires et aux preneurs de décisions, et de rendre les propos pertinents pour soutenir l'intervention.

Bénéfices de la démarche de récit de pratiques

Pour les agents et agentes

- ▶ le récit de leurs pratiques engendre une réflexion à l'égard de leur expérience, ce qui leur permet de poser un regard analytique sur les interventions réalisées, de dégager leur sens et les apprentissages;
- ▶ la réflexivité permet de clarifier les orientations des actions;
- ▶ la vision éclairée favorise une meilleure structuration de l'intervention et donc consolide la disposition à l'action.

Pour l'organisation

- ▶ le récit permet de documenter et d'analyser des pratiques d'intervention nouvelles ou émergentes afin de les systématiser, et de comprendre et poursuivre le processus de leur formalisation;
- ▶ la démarche permet de valoriser les pratiques auprès des professionnels;
- ▶ la documentation produite facilite la diffusion, la formation et le transfert de savoirs pratiques vers les milieux de pratiques.

Limites de la démarche de récit de pratiques

- ▶ Temps requis pour la participation aux différentes étapes
- ▶ Disponibilité des participants et participantes
- ▶ Engagement des agents ou agentes et de l'organisation envers la démarche pour la mener à terme, l'inscrire dans les activités organisationnelles et utiliser les résultats.

Résultats

Le présent chapitre regroupe les neuf principaux apprentissages transversaux à l'égard des pratiques d'accompagnement d'Avenir d'enfants sous trois grandes catégories, soit le contexte global, les pratiques d'accompagnement et l'ajustement aux réalités des milieux. Chacune des sections comporte une discussion des données qui ont permis de formuler les constats.

Contexte global d'Avenir d'enfants : caractéristiques

La première section dresse un portrait du contexte global d'Avenir d'enfants. Tout d'abord, un bref historique du déploiement de la stratégie d'accompagnement chez Avenir d'enfants est présenté. Ensuite, les caractéristiques distinctives des pratiques d'accompagnement développées chez Avenir d'enfants sont précisées. La présentation se poursuit avec une discussion des caractéristiques générales qui définissent ces pratiques. Enfin, la section se conclut par une discussion au sujet de la principale caractéristique de ces pratiques : le besoin d'assurer un équilibre entre la souplesse et la rigueur, ce qui entraîne à la fois des enjeux et des avantages.

Déploiement de l'accompagnement selon les moments clés

Sur la base des témoignages collectés, quatre phases principales se démarquent dans le déploiement de la stratégie d'accompagnement selon les moments clés et les étapes de vie de l'organisation : début et lancement des opérations, implantation de la démarche partenariale écosystémique, expansion et retrait.

Début et lancement des opérations

Avenir d'enfants commence ses activités en 2009, avec un nombre restreint d'agents et agentes, de conseillers et conseillères et de gestionnaires, dont certains ont travaillé à Québec Enfants et d'autres au Centre 1,2,3 GO! Les équipes de mobilisation et de contenu spécialisées en petite enfance sont d'abord mises en place.

En 2010, l'embauche de plusieurs agents et agentes a été suivie d'une rencontre de formation et d'intégration intensive (sur deux semaines), en mars. Un cadre de référence de l'accompagnement a été établi. Il définit les fonctions, les principes et les valeurs de base qui caractérisent la posture d'accompagnement.

Entre 2010 et 2012, de plus en plus de regroupements ont démarré leurs activités. Sur le plan opérationnel, une communauté pouvait déposer un plan stratégique pour solliciter un financement associé à un plan d'action, qui se réaliserait six mois plus tard. Les

« Quand je suis arrivée chez Avenir d'enfants, on nous a un peu défini le rôle [d'accompagnateur], mais il y avait beaucoup d'ambiguïté. C'est un rôle d'accompagnement, tout en étant un bailleur de fonds. Par contre, la posture qu'on nous a demandée d'avoir, de souplesse, d'ouverture, correspondait à ce que je suis comme personne... Il a fallu construire avec les communautés et avec l'équipe interne. On s'est bâti en partageant sur nos pratiques au sein de l'équipe. »

- Répondant RePA

équipes d'évaluation et de contenu analysaient ces plans en fonction des objectifs et axes stratégiques, selon la qualité des contenus présentés. L'accompagnement a été offert d'emblée dans toutes les communautés. En premier lieu, les agents et agentes ont dressé un portrait des instances en concertation au niveau local et régional sur le territoire. Pendant ces années, ils se sont rencontrés une fois par mois (au total, huit fois par année).

Des agents et agentes travaillant dans plusieurs régions soulignent que le lancement des opérations s'est effectué dans un contexte d'adversité parce qu'une idéologie de contestation ou d'opposition face au partenariat public-philanthropique dont Avenir d'enfants était issu, prédominait dans plusieurs régions, notamment dans des milieux communautaires. La légitimité et la crédibilité d'Avenir d'enfants étaient parfois remises en cause. L'ouverture manifestée par les agents et agentes et par l'organisation à l'idée d'entendre ces critiques et d'ajuster les exigences et les outils aux réalités locales a contribué à changer cette perception. Une dynamique de collaboration constructive favorisant le partenariat a été graduellement mise en place dans la plupart des régions. Les stratégies des agents et agentes dans ces situations sont axées sur le dialogue et le partage d'information : réaliser des rencontres avec quelques partenaires pour expliquer la vision d'Avenir d'enfants et les inciter à devenir des porte-parole dans leurs milieux pour envisager un partenariat avec cet organisme, sensibiliser les différentes organisations actives en petite enfance aux intentions d'Avenir d'enfants. Les agents et agentes ont fait également preuve de savoir-être (ouverture, écoute, transparence, confiance). Une autre stratégie de développement était d'inscrire les démarches de développement de projet dans des structures ou des programmes existants³². Enfin, certains répondants et répondantes ont expliqué comment la diffusion des expériences positives entre milieux avait eu un effet « boule de neige », ce qui a contribué à une perception plus positive de l'organisation, vue de plus en plus comme étant fiable et crédible.

« Le lien de confiance avec les organismes communautaires Famille s'est développé au fil du temps. Ça a été un enjeu majeur dans le développement de l'accompagnement. Ma posture d'être à l'écoute, de recevoir leurs commentaires, de stratégie et de négociation, y a beaucoup contribué.»

- Répondant RePA

Pendant cette période, un changement notable a été l'introduction d'un soutien financier à la fonction de **coordination**, afin d'appuyer les travaux de planification du regroupement. Notons aussi qu'à partir de 2011, une stratégie spéciale dédiée aux Partenariats avec les nations autochtones a été formulée.

Implantation de la démarche partenariale écosystémique (DPE).

Un moment clé dans le déploiement de l'accompagnement fut l'implantation de la DPE. Cette démarche a été introduite en réponse aux difficultés relatives à la réalisation d'un plan d'action stratégique, rapportées dans plusieurs communautés. Tout d'abord, un projet pilote a été mené auprès de huit communautés en 2012. Ensuite, plusieurs communautés ont expérimenté cette démarche en 2013. La diffusion de la démarche (formations, rencontres de planification, dépôts, utilisation des outils) a été entamée, à partir de 2014, auprès de toutes les communautés soutenues par Avenir d'enfants. Certains bénéfices liés à cette démarche sont notés par les agents et agentes : un plan d'action stratégique triennal correspond à la durée nécessaire pour la réalisation des objectifs des projets collectifs, favorise

la cohérence des travaux ainsi que la vision globale des objectifs et effets, et, par conséquence, consolide la crédibilité des plans des communautés.

L'implantation de la DPE a mobilisé des efforts autant des personnes en soutien et des gestionnaires qui organisaient les séances de formation et la mise en œuvre au niveau administratif, que des agents et agentes sur le terrain qui accompagnaient les processus de planification. Plusieurs répondants et répondantes soulignent que leur pratique a connu des changements lors de cette phase, notamment par l'intensification du soutien technique à la réalisation des processus de planification ou de dépôt, et aux processus administratifs.

Des changements organisationnels s'imposent également sur le plan de la structure de soutien pour faire écho à cette nouvelle façon de planifier. Ainsi, en 2012, une réorganisation des fonctions internes a eu lieu : unification de l'équipe spécialisée en mobilisation avec l'équipe spécialisée en contenus, structuration des équipes de conseillers par territoire et non par spécialisation.

Expansion

Après le déploiement de cette approche auprès de tous les partenaires et régions, une phase d'expansion est atteinte en 2015-2016 : un nombre grandissant de regroupements sont soutenus partout au Québec. Cette période est ponctuée par des rencontres nationales, des rencontres territoriales, du soutien à l'accompagnement.

Retrait

À partir de 2016, la planification du retrait et de la fin des opérations (prévue en 2020) est entamée par l'intensification des discussions relatives à la pérennité des changements et des effets observés, l'essor des initiatives régionales et la multiplication des projets de portée nationale.

Ce portrait sommaire du déploiement de la stratégie d'accompagnement d'Avenir d'enfants est basé sur les réponses des participants et participantes aux entrevues; il n'est pas exhaustif. L'objectif est de situer rapidement les lecteurs dans le contexte organisationnel de référence pour la pratique discutée.

Caractéristiques distinctives des pratiques d'accompagnement

Constat 1 - Les pratiques d'accompagnement d'Avenir d'enfants se distinguent par le fait que l'agent ou l'agente d'accompagnement cumule les rôles d'accompagnateur et de bailleur de fonds, et assure une présence intensive sur le terrain.

L'accompagnement d'Avenir d'enfants se définit par la **double affiliation de l'agent ou l'agente d'accompagnement par rapport au terrain et au bailleur de fonds**, c'est-à-dire que cette personne est une ressource en soutien auprès d'un regroupement local, d'une instance régionale ou d'un autre type de partenariat et, en même temps, un représentant du bailleur de fonds. Le corollaire de cette caractéristique est la **capacité à relayer des informations à « double sens » entre l'organisation et le terrain**.

Pour rendre opérationnelle et efficace cette double affiliation, l'agent ou l'agente d'accompagnement se rend sur le terrain régulièrement et intensivement³³, selon les étapes du cycle de planification et les besoins du regroupement accompagné (voir la section [Modulation : s'ajuster aux réalités des milieux](#)).

« Porter le double chapeau » d'agent ou agente d'accompagnement et de bailleur de fonds facilite les échanges continus entre l'expérience vécue sur le terrain et les processus et dispositifs mis en place par le bailleur de fonds. Cette dynamique d'échanges comporte des avantages et des limites pour l'agent ou l'agente, l'organisation et le milieu accompagné.

Avantages et limites de l'accompagnement pour l'agent ou l'agente d'accompagnement

Au point de vue de l'agent ou l'agente, les répondants et répondantes ont fait valoir que « porter le double chapeau » représente une force dans la plupart des cas, mais que cela peut devenir une limite, voire une barrière dans certaines situations. Être présent dans les milieux permet de comprendre ses réalités et donc de faire une lecture fine de ses enjeux, opportunités et limites. Les agents et agentes transmettent à l'organisation cette connaissance de chaque communauté. En plus, la connaissance approfondie des processus administratifs et du fonctionnement institutionnel du bailleur de fonds facilite l'élaboration et la mise en œuvre des travaux collectifs, dans les milieux. Pour réaliser leur travail, certains agents et agentes expliquent qu'ils se définissent comme un partenaire ou comme un membre du partenariat, du groupe ou du projet accompagné. Grâce au partage continu de l'expérience vécue sur le terrain, la connaissance approfondie des milieux peut faciliter l'adaptation des structures et des processus organisationnels aux dynamiques locales. Les répondants et répondantes perçoivent qu'ils peuvent « influencer l'organisation » parce que leurs lectures des terrains entraînent des ajustements des procédures administratives (analyses, reddition de comptes, délais), incluant la capacité d'agir des milieux. Mettre en place une telle dynamique d'adaptation institutionnelle peut contribuer à la reconnaissance du rôle de l'agent ou l'agente d'accompagnement en tant que partenaire des travaux collectifs du regroupement. L'influence mutuelle entre le terrain et les structures organisationnelles du bailleur de fonds serait donc un avantage distinctif qui découle de la caractéristique principale d'être représentant d'un bailleur de fonds et accompagnateur en même temps.

« C'est important d'être présent, de voir ce qui se passe sur les terrains, de bien comprendre les milieux. C'est un rôle à double sens : on aide le regroupement à déposer [un plan d'action collective] et, en contrepartie, il faut ramener les préoccupations du terrain vers Avenir d'enfants. C'est comme de la médiation culturelle entre le terrain et Avenir d'enfants.»

« (...) il y a encore un rapport de pouvoir et on va toujours rester avec notre chapeau de bailleur. Je demeure consciente que mes interventions ont toujours un poids plus important que si j'étais un partenaire sans rapport de pouvoir. Quand on parle dans notre posture de bailleur de fonds, c'est amplifié.»

- Répondants RePA

« On est toujours dans une relation de pouvoir. Nous avons de l'argent et l'agent incarne cet argent-là. »

« C'est parfois perçu comme de l'ingérence, parce qu'on est partie prenante de la démarche, ce qui n'est pas habituel dans les pratiques des bailleurs de fonds. Tu fais partie du processus, mais tu le juges aussi de par le processus d'analyse et l'accord d'une subvention... C'est une question qui demeure : la pertinence qu'un bailleur de fonds accompagne autant, avant ou après l'approbation du projet...»

- *Répondants RePA*

Les répondants et répondantes ont discuté également d'un ensemble d'**enjeux** et de **limites** dérivés de ces caractéristiques de l'accompagnement. Le principal enjeu est relié à l'ambivalence découlant du cumul du rôle d'accompagnateur, basé sur une relation de confiance, et de celui de représentant du bailleur de fonds, qui implique une relation de pouvoir.

Cumulant la fonction de soutien au développement des capacités d'agir des communautés et celle de représentant du bailleur de fonds, le rôle de l'agent ou agente d'accompagnement a suscité parfois des réactions d'opposition ou de crainte en vertu de son caractère inédit et des multiples facettes de la relation entre agent ou agente et partenaires.

Porter ce « double chapeau » peut mettre à l'épreuve le lien de confiance établi entre l'agent ou agente et le milieu accompagné, surtout au moment de l'octroi d'un financement et de la reddition de comptes. Ces circonstances entourant la décision de l'octroi financier actualisent l'enjeu de pouvoir. Ainsi, lors d'un refus ou d'une diminution de l'octroi, les agents ou agentes peuvent être exposés à des critiques ou réactions négatives exprimées par les partenaires.

Les répondants et répondantes ont souligné également un ensemble d'**enjeux de nature éthique**, découlant de ce double rôle. Cette posture fait appel à deux logiques qui peuvent devenir concurrentes : les travaux sur le terrain basés sur des liens de confiance et de solidarité, et les processus administratifs et décisionnels basés sur des critères de cohérence, de qualité et de pertinence. Elle permet l'accès à des informations privilégiées autant auprès des partenaires qu'auprès de l'organisation. L'agent ou agente a donc la responsabilité de traiter ces différentes informations et de transmettre les plus pertinentes, selon une déontologie et une éthique professionnelles rigoureuses, centrées sur des valeurs de développement de l'agir collectif.

Cette dualité est une opportunité si l'agent ou agente s'en sert efficacement, en s'appuyant sur les valeurs de l'organisation et en misant sur l'approche collective. Tout comme le montre le [récit 2](#), le financement peut être un levier pour susciter une approche de gestion de projet collective et renforcer l'action collective.

Un autre enjeu est lié au **fonctionnement** et à la **gestion interne**. Plusieurs répondants et répondantes ont montré qu'ils devaient gérer et relayer un volume important et grandissant d'informations. Il s'agit d'une variété de données en matière de contenus à transmettre entre l'organisation et le terrain, mais aussi de différentes procédures administratives à effectuer. Cette fonction de « relayage d'information » dans les deux sens impose des efforts soutenus aux agents et agentes, qui doivent suivre autant les changements

survenus dans les milieux que les informations élaborées par l'organisation. L'agent ou agente est « l'interface » entre l'organisation et les milieux. Sélectionner les informations à transmettre selon les contextes et besoins des milieux constitue une charge de travail de plus en plus importante pour plusieurs.

Un autre enjeu lié au fonctionnement concerne la **cohésion des équipes dispersées sur une vaste étendue géographique**. En effet, les agents et agentes qui travaillent dans des régions éloignées expliquent qu'ils se sentent plus isolés de leurs collègues et du siège social, qu'ils ont moins d'occasions d'échanges avec leurs collègues et de formation que souhaité. Cet enjeu est inhérent à la structure de l'organisation, qui se base sur la présence de proximité des agents et agentes dans tous les milieux locaux accompagnés. Des mesures comme la création de comités thématiques auxquels des agents et agentes participent, des rencontres avec des conseillers et conseillères du siège social et des échanges à distance par visioconférence semblent remédier à ce problème.

Quelques agents et agentes présentent également des réflexions sur des enjeux résultant du travail collectif en soi : identifier les zones de convergence entre acteurs et organismes impliqués dans des partenariats intersectoriels, établir des processus et une gouvernance efficaces pour mettre en œuvre des travaux collectifs, et arrimer leurs interventions avec celles d'autres accompagnateurs (coordinations, organisateur communautaire, évaluateur, etc.). Les agents et agentes soulignent la complexité du travail collectif, qui requiert constamment d'ajuster ses façons de faire. Cultiver une approche réflexive et des espaces d'échange entre professionnels favorise, dans ces cas, le développement professionnel des pratiques d'accompagnement.

« Je représente une organisation, mais je travaille dans le milieu [accompagné]. Le message que je porte doit être cohérent avec ce qui se finance [par mon organisation] et, en même temps, je veux donner l'heure juste au regroupement. C'est là toute l'ambiguïté de notre fonction d'accompagnement.»

«Il faut gérer et s'approprier beaucoup de choses à la fois. C'est un défi. C'est un enjeu parce que entre tout ce que fait l'organisation et le terrain, il y a un goulot d'étranglement, qui est l'agent ou l'agente.»

- Répondants RePA

Avantages et limites de l'accompagnement pour l'organisation

Pour l'organisation, l'accompagnement apporte des avantages incontestables : les processus administratifs et opérationnels peuvent être plus facilement ajustés et modulés afin de rejoindre les communautés ciblées grâce à la connaissance des milieux que l'agent ou agente développe et transmet à l'organisation. La lecture fine des enjeux et opportunités des milieux permet d'identifier les aspects à adapter et de rendre les processus administratifs pertinents selon les situations observées. Toutefois, il est également possible de déceler, sur la base des témoignages des agents et agentes, des défis spécifiques à cette caractéristique. L'organisation est appelée à surveiller constamment l'équilibre entre la souplesse et la rigueur des procédures administratives afin de favoriser l'efficacité des projets et pratiques, mais aussi l'adaptation selon les cas observés. Entre autres, rendre explicites les exigences incontournables est essentiel pour faciliter ce travail. Tout dépendamment de l'étape du cycle de vie de l'organisation et de ses priorités d'action, des intérêts divergents peuvent parfois s'opposer entre les orientations promues par l'organisation et les priorités visées par le terrain. Dans ces cas, autant

l'organisation que l'agent ou l'agente doivent faire preuve de flexibilité et de discernement pour intégrer les changements permettant un fonctionnement optimal.

Avantages et limites de l'accompagnement pour le milieu

Pour le milieu, l'accompagnement constitue un levier pour le travail collectif intersectoriel. L'agent ou agente, grâce à ses connaissances des processus collectifs, favorise la mise en place de pratiques efficaces, ce qui permet de soutenir ou consolider le pouvoir d'agir par la reconnaissance et la valorisation de la capacité de gestion collective. Le soutien aux actions collectives met l'accent sur la promotion des approches préventives afin de contribuer au renforcement des capacités d'agir dans cette direction.

Les limites du soutien offert par Avenir d'enfants concernent sa durée limitée, déterminée par la période d'activité d'Avenir d'enfants de 10 ans, ainsi que les restrictions qui entourent le cadre de financement, soit les ressources financières offertes, les balises administratives et les exigences en reddition de comptes.

De l'avis de plusieurs répondants et répondantes, la durée pendant laquelle l'accompagnement est offert serait insuffisante pour favoriser les changements de pratiques durables en mobilisation collective, et ce, notamment pour certains milieux défavorisés qui ont entamé leurs travaux plus tardivement. L'ampleur des changements souhaités, le début plus tardif de l'accompagnement (2-3 ans) et le contexte de multiples changements rendent le soutien insuffisant dans certains cas. Une durée totale d'accompagnement de moins de 10 ans est jugée une limite importante qui pourrait mettre en jeu les changements actuels. Les approches collectives à mettre en place pour rejoindre des clientèles défavorisées sont clarifiées progressivement et requièrent du temps de mise en œuvre qui n'est plus disponible, en particulier pour créer les passerelles entre les services et entre les secteurs.

Les répondants et répondantes font valoir toutefois que la durée limitée (10 ans) d'existence du fond a eu comme conséquence d'imprimer un rythme accéléré aux interventions, tout en étant en accord avec les intérêts et les capacités des milieux.

Cette limite peut mettre en jeu la pérennité des acquis du travail collectif, puisque plusieurs restrictions et compressions budgétaires affectent des institutions partenaires des regroupements. Ainsi, certaines voies de la pérennité, comme l'institutionnalisation, sont peu accessibles. De plus, les changements majeurs notés dans l'ensemble des réseaux (santé et services sociaux, scolaire, communautaire) limitent également les options des regroupements en lien avec les possibilités de continuation de leurs

« On vise des changements de pratiques. Cela prend du temps... pour créer le lien de confiance, installer des processus collectifs : apprendre à travailler ensemble, à planifier ensemble, à évaluer ensemble. »

« Notre enfance a été courte, notre maturité a été courte, puis notre fin est courte. Mais on a développé, en respect des rythmes du nôtre, puis de celui des autres. C'est incroyable les changements qu'on a apportés. »

- Répondants RePA

concertations. La pérennité des projets, de la fonction de coordination et de la culture évaluative est remise en question par la fin du soutien financier offert par Avenir d'enfants.

Tout compte fait, la pérennité des réalisations et des effets de l'action collective en petite enfance figure haut dans la liste des préoccupations des agents et agentes. Force est de constater que l'organisation a entrepris plusieurs initiatives pour encadrer les démarches liées à la pérennité par le développement d'outils, de formations et de conseils personnalisés selon les milieux. Toutefois, les constats émergeant des séances de validation ont mis en évidence que la question de la pérennité pourrait être conçue comme un processus, tout au long du projet, et traduite en critères précis de sélection, de gestion et d'évaluation permettant d'orienter les actions et les projets à privilégier. Ainsi, la pérennité pourrait être construite à chaque étape du projet par des mesures adaptées aux circonstances rencontrées.

Le tableau 1, à la page suivante, systématise les informations sur les avantages et les limites de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants, selon les témoignages des agents et agentes.

Dans la foulée de ces constats, il apparaît que le travail d'accompagnement requiert de discerner les enjeux de chaque milieu et de pallier le risque que son intervention soit perçue comme de « l'ingérence », puisque l'agent ou agente participe autant aux travaux du regroupement qu'au processus d'analyse effectué par l'organisation pour octroyer une subvention. Pour ce faire, le positionnement favorisé est de « ne pas faire partie du groupe » décisionnel afin de permettre aux partenaires de prendre des décisions et d'agir.

« (...) il y a encore un rapport de pouvoir et on va toujours rester avec notre chapeau de bailleur. Je demeure consciente que mes interventions ont toujours un poids plus important que si j'étais un partenaire sans rapport de pouvoir. Quand on parle dans notre posture de bailleur de fonds, c'est amplifié. »

- Répondant RePA

Tableau 1 - Avantages et limites de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants

AVANTAGES	LIMITES
Pour l'agent d'accompagnement	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faciliter les travaux collectifs, grâce à ses connaissances approfondies des processus administratifs et du fonctionnement du bailleur de fonds. ▶ Favoriser les processus de mobilisation des communautés grâce à ses connaissances en travail collectif et en partenariats. ▶ Transmettre à l'organisation une connaissance des forces et des enjeux du terrain grâce à sa proximité avec la communauté. ▶ Pouvoir incarner, dans sa pratique, une posture d'accompagnement basée sur la transparence, l'intégrité et l'ouverture par la déontologie professionnelle mise de l'avant. ▶ Mettre à profit divers soutiens (spécialisés) disponibles dans les équipes de l'organisation. ▶ Offrir un soutien régulier et de proximité à la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Composer avec l'ambivalence du rôle d'agent d'accompagnement (basé sur la relation de confiance) et de représentant du bailleur de fonds (induisant une relation de pouvoir). ▶ Composer avec des enjeux de nature éthique découlant de l'ambivalence entre la relation de confiance (agent d'accompagnement) et la reddition des comptes (bailleur de fonds) (confidentialité des informations privilégiées, nature des informations transmises à l'organisation). ▶ Composer avec les (éventuelles) réticences et les réactions négatives des partenaires, surtout dans des circonstances de refus de la subvention ou de diminution de l'octroi. ▶ Être parfois surchargé d'informations et de suivis à « relayer » entre l'organisation et le terrain. ▶ Composer avec l'isolement des professionnels qui travaillent dans des régions éloignées.
Pour l'organisation	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bénéficier d'une compréhension, d'une lecture fine des enjeux et des opportunités des milieux. ▶ Favoriser la flexibilité et la modulation des processus administratifs en fonction des réalités locales pour joindre les communautés ciblées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Concilier les intérêts parfois divergents entre l'organisation et le terrain. ▶ Trouver l'équilibre entre la souplesse et la rigueur des procédures administratives (rendre explicites les exigences).
Pour le milieu	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bénéficier d'un levier pour le travail collectif intersectoriel permettant de consolider ou soutenir son pouvoir d'agir par la reconnaissance et la valorisation de la capacité de gestion collective et d'agir en prévention. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bénéficier d'un soutien limité par la durée et autres restrictions (financières, administratives, etc.).

Caractéristiques générales

Constat 2 - Les pratiques d'accompagnement d'Avenir d'enfants sont développées dans un contexte de soutien au travail collectif, avec une intensité élevée et une durée limitée (10 ans).

L'accompagnement offert par Avenir d'enfants est innovant dans sa façon de soutenir l'intervention complexe en travail collectif intersectoriel. L'agent ou l'agente d'accompagnement d'Avenir d'enfants est **spécialiste du travail collectif**³⁴; ses connaissances dans le domaine de la petite enfance sont d'ordre général. Lorsque ses interventions requièrent des connaissances spécifiques (processus de mobilisation, actions, programmes ou activités concernant la famille ou la petite enfance, évaluation, communication, gestion de conflit, etc.), l'agent ou l'agente s'appuie sur les ressources-conseils de son organisation : conseillers de l'organisation, ressources informatives internes ou externes (bases de données, sites web, spécialistes, etc.).

Les **activités** (ou interventions) de l'agent ou agente sont axées sur la mobilisation des collectivités et sur les processus liés au travail en partenariat et en collaboration. Les activités les plus courantes sont liées aux buts suivants :

- ▶ Apporter du soutien pour faciliter la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de plans d'action concertés, de la mobilisation des collectivités et du travail en concertation;
- ▶ Collaborer à l'animation des processus collectifs;
- ▶ Apporter du soutien de nature technique pour faciliter les processus administratifs liés au financement;
- ▶ Coacher les coordinations;
- ▶ Renvoyer vers les ressources appropriées pour les informations spécialisées (contenu).

L'accompagnement s'organise selon une logique de **développement des capacités d'agir des communautés** qui se base sur les valeurs de respect du rythme des communautés et de reconnaissance de leurs capacités. Les actions s'organisent selon les six fonctions d'accompagnement, en mettant l'accent sur la lecture de la communauté, grâce à l'observation veille constante et au transfert des connaissances et des pratiques quant à la mobilisation des communautés et au travail en concertation.

Enfin, l'accompagnement offert est limité à la période d'existence du fonds Avenir d'enfants (10 ans), puisque l'agent ou agente d'accompagnement est un employé régulier de l'organisation. Comme les répondants et répondantes le soulignent, plusieurs années d'accompagnement et de soutien sont nécessaires pour en arriver à des changements de pratiques durables en mobilisation collective. Pourtant, certaines communautés ont démarré leur planification collective plus récemment. Elles ont bénéficié de l'accompagnement et du soutien pendant une durée plus restreinte (moins de 10 ans) qui

« La posture d'accompagnement, c'est d'être dans une logique de développer des capacités d'agir. Des fois t'es dedans, des fois tu sautes dans la mêlée et t'es actif, puis d'autres fois tu te retires. La meilleure posture, c'est d'avoir la meilleure lecture possible. C'est pourquoi la fonction première, c'est l'observation veille, c'est-à-dire de lire sa communauté pour mieux agir après. »

- Répondant RePA

serait insuffisante pour atteindre des changements de pratique durables. Notamment, la fonction de coordination et le soutien à l'action et à l'évaluation apparaissent comme des éléments essentiels pour le travail collectif. Leur disparition à la fin du soutien offert par Avenir d'enfants contribuerait à fragiliser la pérennité des acquis et des effets du travail collectif, surtout pour les communautés qui en ont bénéficié pour une durée insuffisante (moins de 10 ans).

Équilibre entre souplesse et rigueur

Constat 3 - Pour l'organisation, assurer un équilibre fonctionnel entre souplesse et rigueur est un processus continu d'adaptation sur le plan administratif et opérationnel.

L'analyse des défis et des limites de l'accompagnement soulignés par les répondants et répondantes montre qu'une constante adaptation des structures et des processus organisationnels est nécessaire sur les plans administratif et opérationnel pour assurer l'efficacité de cette pratique et bénéficier pleinement de ses avantages.

En effet, quand les connaissances pratiques et expérientielles ne sont pas reconnues et intégrées aux plans opérationnel et administratif, la circulation d'informations entre l'organisation et le terrain est obstruée. Ces situations font obstacle à l'accompagnement efficace. Au contraire, faire preuve de transparence et d'ouverture est un élément clé pour une pratique efficace, aux yeux des répondants et répondantes. Compte tenu de la variabilité des milieux et de la multitude de facteurs qui influencent l'accompagnement, c'est un processus continu d'adaptation pour assurer, d'une part, la souplesse, grâce à la perméabilité de la structure organisationnelle et la communication continue entre le terrain et l'organisation, ainsi qu'entre les différents niveaux organisationnels, et, d'autre part, la rigueur, par un suivi de la qualité des plans d'action et des activités en cohérence avec la consolidation du travail collectif.

Pratiques d'accompagnement

Cette section présente des éléments clés pour la mise en œuvre de l'accompagnement. Tout d'abord, les savoirs mobilisés pour mettre en œuvre les fonctions d'accompagnement sont identifiés. Ensuite, les stratégies d'action concrètes sont analysées. Enfin, les caractéristiques distinctives des pratiques d'accompagnement au palier régional et au palier des partenariats d'innovation sont présentées.

Éléments clés des pratiques d'accompagnement

Constat 4 - Les pratiques d'accompagnement d'Avenir d'enfants se basent sur des éléments clés qui mobilisent un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

Les répondants et répondantes ont souligné collectivement un ensemble d'éléments clés incontournables pour une pratique d'accompagnement conforme aux principes et aux valeurs mis de l'avant par l'organisation. Plus spécifiquement, ces éléments clés ont été identifiés en réponse aux questions « Quels sont, selon toi, les **apprentissages** à retenir de cette expérience? Qu'est-ce que tu aimerais que les autres retiennent de ce récit³⁵. » Les répondants et répondantes mentionnaient

également tout au long de l'entretien des éléments essentiels à la pratique d'accompagnement. Tous ces passages ont été inclus dans l'analyse présentée ici. Les données sont classées en trois catégories³⁶ : savoirs, savoir-faire et savoir-être. Cette classification permet de comprendre et de définir le caractère dominant d'une intervention³⁷.

- ▶ **Savoirs** : Connaissances techniques et professionnelles du contexte ou de l'environnement qui peuvent se présenter sous forme d'information, de concepts, de documents, d'outils.
- ▶ **Savoir-faire** : Compétences et aptitudes difficiles à identifier et à cerner, qui se définissent selon des éléments techniques et de l'expertise particulière qui résultent de l'expérience.
- ▶ **Savoir-être** : Certains comportements affectifs, attitudes et valeurs de la personne qui entrent en jeu dans la résolution de problèmes, la relation avec l'environnement et la prise de décisions.

Afin de mettre en œuvre les fonctions d'accompagnement, les pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants mobilisent des **savoirs** (professionnels, techniques et expérientiels) et des **savoir-faire** (compétences et aptitudes techniques et professionnelles)³⁸. Elles se rapportent à une posture de soutien qui s'exprime par des **savoir-être** pour faciliter le travail collectif intersectoriel. Des compétences et des connaissances générales reliées au travail collectif et les savoir-être qui leur sont associés sont présents dans toutes les pratiques. En plus, des connaissances, des compétences et des habiletés spécifiques sont mobilisées de manière variable, selon les contextes d'accompagnement³⁹. Les éléments qui ont atteint un niveau de saturation suffisant sont systématisés dans le tableau 2 à la page suivante. Leurs définitions sont brièvement présentées dans les rubriques, sur la base du discours des répondants et répondantes.

Tableau 2 - Éléments clés de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants

Savoirs	Savoir-être	Savoir-faire
(connaissances)	(attitudes et valeurs de la personne)	(compétences et aptitudes techniques, professionnelles)
<p>Maîtriser les connaissances sur le travail collectif, selon l'approche de développement des communautés (animation de groupes, planification stratégique, gouvernance, gestion financière et ressources humaines, etc.).</p> <p>Maîtriser l'utilisation des outils de travail (guides d'animation, grilles, gabarits, etc.) et les processus administratifs.</p> <p>Développer une connaissance de la communauté (savoir reconnaître les besoins, les enjeux, les forces des partenaires en lien avec les processus en cours).</p> <p>Identifier les connaissances spécifiques pertinentes (sur la petite enfance, la défavorisation, le développement global, l'évaluation).</p>	<p>Faire preuve d'ouverture et de respect aux autres et à leurs contextes.</p> <p>Faire preuve de transparence (être explicite, juste, clair dans ses communications).</p> <p>Faire preuve d'intégrité (agir en concordance avec les valeurs organisationnelles et transmettre les informations pertinentes).</p> <p>Faire preuve d'humilité (ne pas se mettre à l'avant-plan, favoriser l'appropriation des idées par les partenaires, travailler dans l'ombre).</p> <p>Maîtriser le lâcher-prise (reconnaître les limites de l'accompagnement et de l'emprise sur les avancées du travail collectif).</p> <p>Être à l'aise dans l'incertitude, l'ambiguïté, en contexte de changement.</p> <p>Être confiant envers soi-même et le groupe.</p> <p>Être patient (prendre le temps de bâtir les liens et les projets).</p>	<p>Créer le lien de confiance avec la coordination, le groupe et la communauté.</p> <p>Être à l'écoute du groupe.</p> <p>Faire la lecture du groupe en continu (analyse de la situation, observation veille).</p> <p>Faire preuve d'habiletés « politiques » (savoir jauger les situations complexes, anticiper le résultat d'une intervention, naviguer dans les conflits, déconstruire des préjugés qui nuisent à la concertation).</p> <p>Avoir une réflexivité sur sa pratique (partager avec les pairs, coconstruire la pratique).</p>

Savoirs

La pratique d'accompagnement des mobilisations collectives nécessite la maîtrise des **connaissances sur le travail collectif et en partenariat** : concepts et techniques de travail collectif, de collaboration et de partenariat. Concrètement, l'agent ou l'agente est une ressource spécialisée en activités telles que les suivantes : animer des groupes intersectoriels et intervenir auprès d'eux, élaborer et mettre en œuvre une planification stratégique, établir et maintenir la collaboration d'une diversité d'acteurs dans des groupes intersectoriels, la gouvernance, la gestion financière et des ressources humaines, et d'autres connaissances connexes.

« [L'accompagnement], c'est vraiment de travailler auprès de partenaires de diverses cultures organisationnelles... Il faut être capable de rassembler des gens qui n'ont pas la même mission, le même langage, la même façon de voir... »

- Répondant RePA

L'agent ou l'agente maîtrise également le **fonctionnement des processus administratifs** afin de conseiller et d'orienter les partenaires vers des processus optimaux. Cela suppose la connaissance fine de l'organisation, de ses valeurs, de sa mission et des réglementations en vigueur. Des connaissances sur les façons de réaliser une veille stratégique et de liaisons inter-organisationnelles sont également nécessaires.

Pour effectuer ce travail, l'agent ou l'agente dispose d'**outils de travail** (gabarits, guides, grilles), soit les outils d'animation, de planification de la démarche partenariale écosystémique, de gestion, de transfert de connaissances et d'évaluation.

La **connaissance de la communauté** constitue un savoir fondamental de la pratique d'accompagnement développée par Avenir d'enfants. Elle implique la connaissance des acteurs et des liens entre eux, des programmes, des forces, des opportunités et des enjeux de la communauté. Il s'agit également de savoir reconnaître les besoins des partenaires en lien avec les processus en cours.

Identifier les **connaissances spécifiques** pertinentes à chaque intervention et situation rencontrée est un autre savoir important pour le travail d'accompagnement. Les agents et agentes font appel à des connaissances spécifiques dans le domaine de la petite enfance, du développement global, de la famille, de l'évaluation ou d'autres domaines connexes. Les répondants et répondantes ont nommé une variété de telles connaissances spécifiques auxquelles ils peuvent avoir à faire appel : intervention en situation de conflit, employabilité, agir tôt (prévention), analyse des politiques, stratégies d'influence politique. Bien qu'une formation dans ces domaines ne soit pas requise, maîtriser les connaissances générales sur les théories et les ressources existantes est indispensable afin d'identifier les besoins des partenaires en matière de connaissances spécifiques. À ce niveau, l'agent ou l'agente a le rôle de relayer les informations pertinentes auprès des milieux, selon leurs besoins. Pour ce faire, les conseillers et conseillères spécialisés de l'organisation apportent des expertises spécifiques (petite enfance, famille, éducation, communication ou évaluation). Des plateformes web et d'autres ressources spécialisées peuvent également contribuer à répondre à ces besoins.

Savoir-faire

L'accompagnement requiert des compétences et aptitudes techniques et professionnelles pour mettre en pratique sur le terrain l'expertise en travail collectif. Plusieurs compétences, capacités ou habiletés sont identifiées par les répondants et répondantes sur la base de leur expérience.

Créer le lien de confiance avec le groupe, la coordination ou le milieu est l'élément primordial pour l'agent ou l'agente. C'est la première étape de l'accompagnement. Cela prend du temps et nécessite plusieurs savoir-faire (faire la lecture du groupe, être à l'écoute) et des savoir-être (faire preuve d'ouverture, de transparence, etc.). Ce lien est essentiel pour développer une connaissance du milieu, de ses forces, de ses besoins et de ses défis. Il pose les bases d'une collaboration efficace, ce qui permet d'offrir un accompagnement adapté.

Ce lien peut être tributaire des perceptions des partenaires, de l'expérience d'accompagnement vécue et de la proximité de l'agent ou l'agente avec le milieu. Utiliser l'humour, faire valoir ses habiletés personnelles et compétences professionnelles, être présent, s'intéresser aux autres permet souvent aux agents et agentes de faciliter ces liens, de s'identifier et d'être reconnus graduellement comme des partenaires du groupe. La relation de confiance s'établit premièrement avec la coordination, ensuite avec les partenaires, et se reflète sur les liens avec l'organisation.

Faire une lecture du groupe en continu permet d'analyser la situation du milieu, ses besoins, opportunités et défis, et d'effectuer une veille constante. Pour ce faire, les agents et agentes montrent que leur positionnement « de ne pas faire partie du groupe », tout en participant aux travaux collectifs, favorise les contributions significatives aux travaux collectifs pour avancer des solutions et orienter vers les ressources les plus appropriées. Poser un regard externe sur les actions et travaux en cours a pour effet de dévoiler de nouveaux angles d'analyse de la situation, ce qui peut contribuer à identifier des solutions optimales.

Cette connaissance comprend une lecture de la situation renouvelée constamment selon les changements survenus, ce qui permet à l'agent ou l'agente de comprendre les besoins des partenaires en lien avec les processus en cours.

Être à l'écoute du groupe comme entité collective aide à comprendre sa dynamique et les enjeux vécus, contribuant ainsi à réaliser la fonction d'observation veille en continu.

« Ça commence par la relation : faire parler l'autre sur ce qu'elle aime, sur ce qu'elle fait, ses forces, comment elle voit la situation. C'est la base. »

« Le regard externe est essentiel dans les analyses [pour] leur amener des solutions ou une autre façon d'envisager les situations. »

« L'écoute de ce qui est en train de se passer au niveau collectif, c'est le non-verbal : la posture des individus, ce qu'ils disent, qui est assis à côté de qui. Ce sont des éléments à observer dans un groupe pour pouvoir anticiper ce qui va se passer, et trouver [les techniques d'accompagnement les plus appropriées]. »

- Répondants RePA

« La fonction d'observation veille est fondamentale... c'est constant chez moi de faire la lecture de ce qui est en train de se passer actuellement au sein du regroupement, les opportunités, les menaces, le contexte dans lequel le regroupement vit, et d'être allumée sur les forces et les faiblesses du milieu. C'est dynamique, cela peut changer. Un besoin peut émerger.»

«C'est incontournable d'avoir des moments de rencontre et de réflexion sur la pratique d'accompagnement pour valider des [positions], réajuster [des stratégies] et pour mieux accompagner par la suite. C'est un travail complexe. On rencontre beaucoup de défis sur le terrain. Le partage avec nos pairs permet la co-construction de l'accompagnement.»

- Répondants RePA

Ces trois premières compétences liées au savoir-faire génèrent la connaissance de la communauté, savoir central de l'accompagnement. Ils sont étroitement interreliés et mettent en œuvre la fonction d'observation veille.

Les savoir-faire suivants font référence aux façons de faire pour favoriser le travail collectif et mettre en œuvre les autres fonctions d'accompagnement.

Faire preuve d'habiletés « politiques » est une compétence importante à mettre de l'avant dans l'accompagnement. Elle inclut des habiletés variées : savoir jauger les situations complexes, anticiper le résultat d'une intervention, naviguer dans les conflits avec une sensibilité face aux différents intérêts et enjeux, effectuer une analyse critique constructive, garder une distance critique, déconstruire des préjugés qui nuisent à la concertation.

Dans le cadre des travaux intersectoriels, les acteurs participant aux concertations ont des objectifs et des idéologies divergents, apparentés à différentes cultures organisationnelles et à des stratégies qui peuvent être concurrentes. Grâce aux habiletés politiques, les agents et agentes peuvent comprendre ces différences et contribuer à identifier les zones de collaboration et de convergence.

Avoir une réflexivité sur sa pratique, ajuster ses actions selon les situations vécues est un savoir-faire important pour plusieurs répondants et répondantes, qui soulignent la complexité de leurs interventions. Partager avec les pairs autour des expériences vécues favorise la co-construction de la pratique, une façon de faire aidante notamment au début du déploiement d'Avenir d'enfants pour établir des balises et des lignes directrices.

Savoir-être

Certains comportements, attitudes et valeurs de la personne entrent en jeu pour définir les pratiques d'accompagnement. Ce sont des savoir-être qui facilitent l'application des savoirs dans des situations concrètes.

Faire preuve d'ouverture et de respect face aux autres et à leurs contextes est une aptitude sociale importante pour l'accompagnement dans des contextes de travail collectif. Comprendre des points de vue contradictoires ou critiques envers l'organisation, recevoir des critiques, répondre aux

questions lancées par les partenaires et manifester de l'ouverture et de la compréhension sont des aptitudes fréquemment utilisées par les agents et agentes.

Faire preuve de transparence et d'intégrité apparaît comme un élément central à la pratique d'accompagnement des répondants et répondantes. La transparence fait référence, entre autres, à la communication explicite, juste, claire des exigences, des limites incontournables, des conditions relatives à la subvention et au processus d'Avenir d'enfants. L'intégrité renvoie au fait d'agir en concordance avec les valeurs organisationnelles et de transmettre les informations pertinentes vers les milieux pour favoriser leur développement.

L'agent ou l'agente fait preuve de transparence également pour définir son propre rôle dans le regroupement : clarifier les attentes de la coordination et les activités à réaliser ensemble, préciser et ajuster ses activités en fonction des besoins constatés et des moments clés vécus dans le regroupement, et présenter son rôle auprès des partenaires nouveaux ou potentiels pour faciliter leur intégration.

La transparence revêt un caractère important aussi lors des travaux et des échanges occasionnés par les processus de planification. En tant que porteur de messages du bailleur de fonds, l'agent ou l'agente doit offrir une vue juste sur le processus en cours et les questions soulevées dans le regroupement afin de favoriser un processus optimal.

Enfin, des agents et agentes soulignent que la transparence est également importante dans les communications entre l'organisation et le terrain pour informer celle-ci au sujet des situations et des enjeux observés afin de trouver les ajustements et les stratégies les plus appropriés à chaque situation.

Faire preuve d'humilité ou de modestie est une attitude à privilégier à certaines occasions par différentes modalités. Tout d'abord, notons l'ouverture à être vulnérable et à reconnaître ses propres limites ou maladresses, à savoir se remettre en question face à une situation inconnue. Cette

« C'est un dialogue qu'il faut avoir en continu avec [les partenaires].»

«Comme bailleur de fonds, il y a certaines choses sur lesquelles on ne sera pas négociable. C'est important de les nommer clairement. La demande de financement annuelle, le budget, la reddition de comptes, les rapports, les informations quantitatives des communautés, les rapports d'évaluation sont obligatoires. Mais l'approche, la forme... peuvent bouger.»

«Il faut « réviser » [les rôles] régulièrement avec la coordination, au moins trois fois par an, ... [pour] que ce soit très clair pour les partenaires le rôle de leur coordination et le rôle de l'accompagnatrice... Il faut se poser les questions : « À quoi je sers? », « Quel sera mon rôle? » et « Comment les partenaires [le] perçoivent-ils? ».

«C'est important de leur dire les « vraies affaires » que ça leur plaise ou pas finalement. S'il reste des on-dit et des non-dits, ça ne permet pas à la communauté d'avancer.»

- Répondants RePA

«Ça prend de l'humilité : quand on accompagne, on est toujours derrière, jamais en avant. On fait toujours un travail dans l'ombre. [C'est comme] les gens qui travaillent à l'arrière-scène pour des spectacles. Ils n'ont pas nécessairement envie d'être sur la scène et de faire le spectacle. Mais sans eux, le spectacle ne se fera pas non plus..»

«La partie qui nous appartient vraiment en tant qu'agents de changement ou comme agents d'accompagnement dans des milieux démobilisés et blessés, elle est très minime. Les réponses sont dans les communautés, avec les gens... ils sont assez forts et résilients.»

«[Je prends] du recul et j'apprends qu'on n'a pas le contrôle sur tout, dans une posture d'accompagnement. Analyser cette situation-là, puis comprendre pourquoi [il y avait tant d'embûches] m'a appris qu'il y a des bouts qui ne m'appartiennent pas. Ce contexte m'a démontré le lâcher-prise...»

«Il faut avoir confiance dans le travail qu'on fait, avoir confiance en nos compétences comme agent. Il faut dégager cette confiance, elle est rassurante et ça va donner espoir. »

- Répondants RePA

attitude s'observe dans les interactions régulières, puisque les agents et agentes ne se placent pas à l'avant-plan des réalisations collectives; ils favorisent l'appropriation des idées par les partenaires et le « travailler dans l'ombre ».

Cette attitude d'humilité est un savoir-être favorisant, à long terme, la cohérence du groupe et la valorisation des rôles de chacun des participants et participantes.

Maîtriser le lâcher-prise représente un autre savoir-être important, selon les répondants et répondantes. Il s'agit de reconnaître les limites de l'accompagnement ainsi que l'emprise restreinte sur les avancées du travail collectif et les situations vécues dans les milieux. Les répondants et répondantes font valoir que certains groupes de partenaires rencontrent des défis qui ne sont pas sous l'emprise du travail de l'agent ou l'agente.

Il est donc important d'identifier les facteurs qui peuvent interférer dans les dynamiques collectives et de délimiter la sphère d'intervention visée par l'agent ou l'agente dans son accompagnement. Dépendamment des situations observées, l'agent ou l'agente peut décider de se retirer à certains moments quand son intervention ne pourrait pas contribuer aux solutions.

Être à l'aise dans l'incertitude, l'ambiguïté et en contexte de changement apparaît comme un savoir-être nécessaire surtout pendant la période de démarrage, quand les balises du financement sont larges et que plusieurs interprétations coexistent quant aux orientations privilégiées. La capacité à s'adapter aux différents contextes et exigences, la tolérance à l'incertitude et l'aisance à travailler en contexte d'ambiguïté ou de changement majeur demeurent des aptitudes pertinentes.

Avoir confiance en soi et dans le travail à accomplir, ainsi que dans les collègues et collaborateurs et leurs capacités, est une disposition facilitant le travail d'accompagnement.

Être patient est un autre savoir-être utile à l'accompagnement. Pour bâtir les liens de confiance et élaborer des projets collectifs, les agents et agentes sont appelés à travailler sur des longues périodes de temps et à respecter le rythme du milieu. De plus, les réalisations issues des projets collectifs deviennent visibles après plusieurs années seulement. Ainsi, avoir de la patience et reconnaître l'ensemble de ces contraintes et conditions favorisent le déroulement optimal de l'accompagnement.

« Il y a des conditions de base [à mettre en place pour le travail collectif] : créer un lien de confiance, être à l'écoute de ce qui est en train de se passer, essayer d'être avec eux « en mode solution », traduire que ce sont eux la solution et non pas moi. Être en posture de soutien auprès des regroupements, par rapport aux besoins et à ce qui est en train de se passer.»

- Répondant RePA

Stratégies d'intervention variées

Constat 5 - Les pratiques d'accompagnement se réalisent par une variété de stratégies d'intervention qui peuvent être centrées sur la communication, les liens de confiance, la planification, la facilitation ou la valorisation.

L'analyse des six récits retenus à la suite du processus de validations individuelles et collectives permet d'identifier cinq stratégies principales d'intervention centrées sur la communication, les liens de confiance, la planification, la facilitation ou la valorisation⁴⁰. Pour mettre en œuvre chaque fonction, l'agent ou l'agente d'accompagnement fait appel à deux ou trois stratégies, selon les besoins observés dans les contextes d'accompagnement (voir la section [Ajustement des fonctions d'accompagnement](#)). Chaque stratégie mobilise des connaissances sur le travail collectif, l'animation de groupe, des outils et processus de travail collectif, mais aussi certains savoir-faire et savoir-être, à sa manière propre (voir Annexe 1, [tableau 6](#)).

Enfin, chacune de ces stratégies comprend plusieurs sous-stratégies d'action. Les stratégies transversales auxquelles les répondants et répondantes font appel dans tous les contextes sont celles axées sur la **communication** et la **facilitation**. Les stratégies complémentaires, utilisées dans certains contextes, selon les besoins observés, sont celles axées sur la **planification**, les **liens de confiance** et la **valorisation**. Dans les rubriques qui suivent, ces stratégies et sous-stratégies sont présentées. Pour des exemples concrets, les stratégies et sous-stratégies peuvent être repérées dans le [tableau 7](#) (annexe 1), qui fait le lien avec les récits résumés de cas significatifs.

Stratégies axées sur la communication

Les stratégies axées sur la communication sont les plus utilisées; les répondants et répondantes mentionnent utiliser au moins une telle stratégie dans tous les contextes répertoriés. Ces stratégies peuvent se baser sur différentes composantes de la communication.

La sous-stratégie qui semble être la plus fréquemment utilisée met de l'avant la **clarté des communications** au sujet des rôles et responsabilités des parties prenantes au processus de

travail collectif, des outils et de leurs utilisations, ou des attentes et exigences du bailleur de fonds. Cette sous-stratégie porte fruit dans tous les contextes documentés, y compris dans les cas où il y a une forme de désaccord entre participants ou participantes. Établir des balises claires quant aux rôles et aux attentes, aborder les questions irritantes selon une approche pédagogique apparaissent comme des façons de faire efficaces pour parcourir les différentes étapes des travaux collectifs. Dans ce sens, les agents et agentes utilisent des techniques qui facilitent la compréhension des processus mis en place : dévoiler la vision qui sous-tend les outils et les balises fixés par le bailleur de fonds, vulgariser et adapter les contenus et explications selon les milieux et le profil des interlocuteurs, faire preuve de transparence lors des communications avec les partenaires.

Une deuxième sous-stratégie répertoriée est centrée sur l'**amélioration des perceptions** des acteurs vis-à-vis l'organisation et/ou le processus. Elle peut inclure les techniques suivantes : identifier les éléments irritants par des discussions franches avec les partenaires, recevoir avec ouverture et comprendre les éléments nommés par les interlocuteurs, mettre en place des réponses concrètes aux questions identifiées, faire valoir auprès du groupe que les solutions mises en place ensemble répondent aux besoins. Apporter des solutions concrètes et immédiates aux éléments irritants identifiés facilite les changements des perceptions négatives qui peuvent faire obstacle à une collaboration efficace entre partenaires.

La troisième sous-stratégie identifiée concerne l'**usage des technologies de communication à distance** pour entretenir la collaboration avec des communautés situées à des distances géographiques réparties sur un vaste territoire. Une variété de moyens peut être utilisée : le PowerPoint narré, la visioconférence, le téléphone ou des plateformes web. La sélection du moyen approprié dépend des circonstances (accessibilité de la localité, accès aux technologies, situation traitée) et du contenu de la communication (diffusion d'information, activités interactives, planification, intervention ponctuelle, situation de conflit).

La quatrième sous-stratégie est axée sur l'utilisation des approches d'**influence** et de **communication politique** autour du projet et de ses résultats. Cette sous-stratégie s'avère efficace dans les démarches visant la pérennisation des changements durables. L'agent ou l'agente qui s'engage dans une telle stratégie encourage les partenaires à s'impliquer dans des initiatives de promotion, de diffusion et de communication stratégiques de leurs résultats et impacts. Des démarches d'influence politique sont également à développer afin de promouvoir la continuité d'un financement.

Dans certaines situations (récits 3 et 6), plusieurs sous-stratégies axées sur la communication sont conjointement utilisées afin de répondre à l'ensemble des besoins manifestés.

Stratégies axées sur la facilitation

Les stratégies axées sur la facilitation sont également des stratégies transversales, utilisées dans tous les contextes répertoriés. Ce type de stratégie sert à intervenir dans des situations complexes qui peuvent être temporaires, occasionnelles ou de longue durée. Elles visent à faciliter la

collaboration entre acteurs porteurs d'agendas, d'intérêts ou de visions divergents. Il s'agit de situations où une forme d'opposition ou de divergence est présente, soit au niveau institutionnel (conflit opposant des acteurs provenant d'institutions ayant des cultures et des intentions divergentes), du groupe (divergences à l'intérieur du groupe de partenaires entre des visions sur un sujet significatif) ou interpersonnel (conflit opposant des individus ayant des visions ou intérêts divergents). Les conflits peuvent être de nature idéologique (opposant des valeurs et principes concourants), de nature stratégique (opposant des visions sur le meilleur cours d'action à emprunter) ou conjoncturel (opposant des façons de faire différentes). La dynamique conflictuelle peut inclure également le bailleur de fonds si des visions opposées apparaissent sur un sujet lié au fonctionnement du financement.

La sous-stratégie la plus utilisée vise à **dénouer des conflits ou des enjeux multiples** par une variété des techniques : manifester de l'ouverture et de l'écoute face aux points de vue opposés, consulter toutes les parties prenantes, circonscrire le conflit en identifiant l'enjeu et les parties prenantes, recevoir les opinions critiques avec équidistance, formuler des solutions concrètes.

Une deuxième sous-stratégie utilisée dans des situations complexes aspire à **établir les zones de convergence** entre acteurs provenant de secteurs différents, ayant des intentions et intérêts différents ou divergents. Plusieurs techniques peuvent servir à cette fin : des rencontres individuelles avec des acteurs clé pour expliquer les composantes du travail collectif ou traiter les points irritants, identifier et nommer les sujets divergents ainsi que les éléments communs, et reconnaître les intérêts de chacun en lien avec le travail à réaliser.

Une troisième sous-stratégie mise sur des tactiques afin de **démontrer un engagement pour un objectif commun** dans le cadre des travaux collectifs, telles les suivantes : organiser des échanges et des communications mettant de l'avant l'objectif commun, les forces du collectif et les perspectives liées à l'impact de ses travaux, et démontrer l'engagement de l'agent ou l'agente par une présence régulière dans les instances du groupe, tout en gardant une position effacée, sans lancer de débats. Ce type de stratégie vise à consolider l'autonomie et les capacités d'agir des partenaires.

Des sous-stratégies complémentaires peuvent être également envisagées pour **renforcer positivement les liens territoriaux** entre les acteurs clés provenant de différents secteurs afin de soutenir les perceptions positives au sujet des travaux du groupe dans le milieu. Pour ce faire, l'agent ou l'agente peut réaliser une carte sociale des acteurs et des liens significatifs dans le territoire, à l'intérieur et à l'extérieur du groupe des partenaires réunis dans un regroupement.

Ces sous-stratégies peuvent être utilisées séparément ou jumelées, selon les besoins constatés dans les situations observées.

Stratégies axées sur les liens de confiance

Les stratégies axées sur les liens de confiance mettent l'accent sur le développement des liens et le respect mutuel; elles sont utilisées avec prépondérance dans des contextes de démarrage, d'accompagnement à distance et dans des situations conflictuelles. Deux sous-stratégies se démarquent.

La sous-stratégie la plus fréquemment utilisée met de l'avant des démarches pour cultiver le **lien de confiance et la collaboration de l'agent ou l'agente avec la coordination**, qui joue un rôle pivot dans la communication entre le groupe de partenaires et le bailleur de fonds, ainsi que dans la mobilisation du groupe autour du projet collectif mis en œuvre. Entretenir des relations étroites et cordiales avec la coordination est un ingrédient essentiel pour le déroulement optimal des travaux collectifs.

Une deuxième sous-stratégie souvent mentionnée se base sur des démarches pour **cultiver les liens de confiance entre les partenaires** afin de créer une dynamique de groupe favorable au travail collectif. Pour ce faire, des techniques variées peuvent être utilisées : faire preuve d'ouverture et de franchise, reconnaître les contributions de différents participants ou participantes, démontrer du respect pour les opinions opposées, favoriser un climat de collaboration inclusif et constructif, faciliter la résolution des litiges et la réalisation optimale des processus administratifs.

Stratégies axées sur la planification

Les stratégies centrées sur la planification mettent de l'avant des activités de planification pour rassembler le groupe vers un but commun et une dynamique de projet collectif; elles sont employées surtout dans des contextes de démarrage, d'étape finale et d'arrimage. Deux sous-stratégies se démarquent.

La sous-stratégie centrée sur l'**adhésion des partenaires au projet collectif** apparaît surtout en début de projet, lors de la phase de démarrage et d'élaboration de planification. Elle est une condition essentielle pour assurer la mobilisation durable et l'engagement des partenaires dans les étapes subséquentes du travail collectif. La principale démarche consiste à faciliter l'implication de tous les partenaires dans la planification collective, qui est considérée comme un processus de groupe. Les techniques employées visent à stimuler la participation de tous les acteurs aux discussions, l'engagement dans les activités et l'appropriation des idées par le groupe afin de définir une vision et des priorités communes.

La deuxième sous-stratégie se base sur l'utilisation de l'**évaluation** pour soutenir la planification par des données pertinentes sur le partenariat et la mobilisation, contribuant à élaborer un plan collectif qui intègre une vision à long terme au sujet des réalisations et objectifs à suivre. L'approche par « petits pas » est privilégiée, dans ces cas, pour identifier graduellement les activités, les approches et les effets durables, ainsi que les modalités favorisant leur pérennité.

De plus, l'évaluation peut fournir des données significatives sur les processus et les effets des projets, permettant ainsi d'identifier des objectifs communs et réalisables, d'améliorer le projet au fur et à mesure, et de planifier les démarches favorables à sa pérennité.

Stratégies axées sur la valorisation des personnes, des réalisations et des organisations

Les stratégies centrées sur la valorisation peuvent viser les organisations participant aux travaux collectifs, les acteurs ou les réalisations. Elles mettent de l'avant généralement une approche

appréciative relative aux situations, aux personnes, aux institutions ou aux réalisations. Trois sous-stratégies peuvent être distinguées.

La première concerne l'**approche appréciative** face aux réalisations et aux progrès du groupe. Plusieurs techniques peuvent être employées à cet effet : utiliser une communication et un langage positifs, communiquer des messages qui renforcent l'appréciation et la cohésion, favoriser les messages qui dénotent une vision inclusive de la communauté basée sur la fierté, la confiance et le respect.

La deuxième sous-stratégie vise à **mettre en valeur les résultats des travaux collectifs** par des bilans et des portraits qui font ressortir leurs avancées et effets. Construire et partager ces bilans ou portraits en groupe contribue à cimenter la cohésion et renforce l'appréciation des réalisations communes.

La troisième sous-stratégie consiste à démontrer de l'**ouverture aux opportunités** de chaque milieu pour mettre en valeur les capacités d'agir des acteurs locaux.

Autant l'identification que l'utilisation de ces stratégies dans des situations réelles sont encore émergentes. De nouvelles stratégies et techniques peuvent apparaître au fil des expériences concrètes. Notre présentation n'est pas exhaustive. Elle dresse un portrait général des stratégies les plus souvent utilisées, selon les situations considérées porteuses d'enseignement pour les pratiques d'accompagnement d'Avenir d'enfants.

Pour conclure, cette analyse des stratégies d'intervention en accompagnement a permis de mettre en lumière la diversité des pratiques et leur complexité. Les stratégies centrées sur la communication et celles centrées sur la facilitation sont transversales, utilisées dans tous les contextes observés, et mobilisent le plus grand nombre de savoirs, savoir-être et savoir-faire. Au contraire, les stratégies basées sur la planification et celles basées sur la valorisation font moins appel à des savoir-être que les autres stratégies; elles se basent surtout sur les savoirs professionnels et les savoir-faire. Cette analyse pourrait être continuée et peaufinée avec des cas et discussions approfondis, mais elle dresse d'ores et déjà un portrait de ces pratiques.

Bénéfices de l'accompagnement au palier régional

Constat 6 - Développer des pratiques d'accompagnement au palier régional apporte des bénéfices complémentaires pour le travail collectif, par le positionnement politique et la liaison multiniveau (local, régional et intrarégional) et intersectorielle entre acteurs clés en petite enfance.

Les pratiques d'accompagnement au palier régional⁴¹ sont vues par les répondants et répondantes comme des leviers considérables pour soutenir l'importance d'agir tôt, par des liaisons entre instances locales et régionales, entre acteurs du palier régional de l'instance, et à l'échelle intrarégionale, entre les instances en différents domaines à l'intérieur de la région.

Les pratiques d'accompagnement effectuées par les agents et agentes auprès des instances régionales privilégient une posture de partenaire des travaux collectifs, en co-construction avec les membres de l'instance. Les fonctions prédominantes dans ces pratiques sont l'**influence** et la

liaison. L'intensité de ces pratiques a augmenté dans les dernières années, et tous les agents et agentes d'accompagnement au palier régional participant au projet mentionnent que leur charge de travail (temps alloué) auprès des instances régionales a augmenté également. Des changements politiques importants, comme l'abolition des CRÉ et les changements entraînés par les réformes du système de santé et services sociaux depuis 2014, ont occasionné une réorganisation des structures institutionnelles du palier régional. En conséquence, une multiplication des projets et des démarches réalisés par des instances régionales s'observe dans toutes les régions : l'enquête EQDEM, des projets et des chantiers thématiques structurants sur une variété de domaines (évaluation, transition scolaire, immigration, etc.).

Instance régionale. Exemple

Une instance régionale a développé son plan d'action régional structuré par des comités thématiques. Ces derniers sont formés en fonction des préoccupations transversales, identifiées à partir d'une analyse des besoins effectuée par les partenaires régionaux, à propos des préoccupations partagées dans les milieux locaux concertés (ELE, immigration, etc.). Un comité thématique a lancé un projet à portée régionale qui peut être soutenu par Avenir d'enfants.

Objets et objectifs des pratiques d'accompagnement

Les pratiques au palier régional contribuent au **positionnement de la petite enfance** dans les sphères sociales et politiques, ainsi qu'au renforcement de la capacité d'agir ensemble entre partenaires régionaux. Elles consolident les travaux intersectoriels au palier local selon une vision commune de changement, de l'avis des répondants et répondantes.

Les objectifs du soutien offert à ce palier se situent à plusieurs **échelles** : locale, régionale et intrarégionale.

À l'échelle des **liaisons entre les milieux locaux et l'instance régionale**, le soutien offert vise à mettre en valeur les besoins, réalisations et défis des RLP auprès de l'instance régionale qui peut les soutenir. Des activités, telles que les rassemblements des coordinations de plusieurs RLP dans une région, s'inscrivent dans cette échelle. L'agent ou l'agente d'accompagnement et de liaison régionale appuie, par ses interventions, la reconnaissance mutuelle des acquis et des réalisations des milieux locaux par les acteurs régionaux. Ces acquis peuvent compter, par exemple, le soutien de proximité aux familles, un continuum des services dans les communautés et

« Le respect du local par les partenaires régionaux et le 'bottom-up', ce sont des sujets qu'on travaille beaucoup avec les partenaires régionaux. C'est un discours qui est en train de faire du chemin. Au niveau régional, il faut prendre en considération le fait que les communautés locales savent ce qui est bon pour elles. Ne pas arriver avec des solutions clés en main pour les partenaires locaux. Dans l'accompagnement, cette manière de faire devrait être toujours promue »

- Répondant RePA

d'autres actions porteuses. Selon les répondants et répondantes, promouvoir le respect des milieux locaux et l'approche basée sur les forces et les acquis constitue l'une de leurs contributions principales aux travaux menés par les instances régionales.

Les convergences entre les actions aux paliers local et régional sont partagées selon des thématiques prioritaires. Cela favorise l'émergence de chantiers, au palier régional, autour de thématiques significatives pour les communautés locales.

Pour ce faire, les agents et agentes font appel à la fonction de liaison entre le local et le régional. Plusieurs actions peuvent contribuer à bâtir des liens entre des organisations et paliers : informer les partenaires régionaux des réalisations et des actions dans les milieux locaux, faciliter la collaboration entre des réseaux qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, faciliter les échanges entre les partenaires régionaux et les partenaires locaux (« s'assurer qu'ils se parlent, se comprennent, se voient des fois de temps en temps »).

Le mode de gouvernance axé sur le leadership partagé et la vision commune est un outil de travail essentiel dans ces démarches afin d'assurer l'engagement des acteurs dans les différents travaux.

Instance régionale. Exemple de pratique à l'échelle locale/régionale

Une entente a été établie entre l'instance régionale et les bailleurs de fonds pour gérer les fonds de façon arrimée (unitaire), au palier régional, par une seule entente créée entre l'instance régionale et chaque milieu local. Une coordination à l'échelle régionale assure les liens avec les bailleurs de fonds, négocie et gère les ententes, assurant ainsi la cohésion entre les différents milieux et bailleurs.

Les sommes sont arrimées pour qu'un milieu puisse déposer une planification stratégique pour les jeunes de 0 à 30 ans : il y a un protocole d'entente de signé et une reddition de comptes par regroupement (milieu local). Régionalement, on regarde comment les quatre enjeux sont traités. L'enjeu est présentement lié à la mécanique : comment s'assurer que tous les enjeux sont couverts, que le continuum est cohérent de 0 à 30 ans, qu'il n'y a pas de failles de service sur le terrain et que ça répond aux attentes de bailleurs des fonds. C'est à multi-niveaux. (Répondant REPA)

À l'échelle **régionale** de l'instance, le soutien offert par l'agent ou l'agente vise la mobilisation durable et le renforcement de la capacité d'agir ensemble au plan régional, de manière stratégique et rigoureuse, avec une visée d'impact sur le développement global des enfants et compte tenu des conditions de vie des familles défavorisées. Pour ce faire, l'agent ou l'agente apporte un soutien-conseil auprès de l'instance régionale⁴² pour déterminer les priorités régionales dans le domaine de l'enfance et de la famille et influencer les stratégies à mettre en œuvre. Ses activités comprennent l'analyse de politiques publiques pour situer les activités des milieux face aux mesures existantes, le réseautage, le soutien à l'évaluation, les formations, les communications et les promotions autour de la petite enfance.

À l'échelle **intrarégionale**, le soutien offert par l'agent ou l'agente vise à renforcer la liaison entre les instances régionales en différents domaines, tels que le développement social (conditions de

vie et lutte à la pauvreté), réussite éducative, saines habitudes de vie (les TIR) d'une même région. Il comprend aussi la liaison avec des acteurs clés stratégiques agissant dans leur secteur; par exemple, à Montréal : Centraide, FLAC, Observatoire des tout-petits, Ville de Montréal, Coalition de tables de quartier, etc.

Les enjeux prédominants au palier régional sont surtout d'ordre politique. L'agent ou l'agente intervient auprès des leaders d'organisations qui participent à l'instance régionale pour susciter la convergence des approches et initiatives, en favorisant les arrimages, les comités de co-accompagnement et la complémentarité. L'objectif est de sensibiliser les acteurs face à la mobilisation et au travail collectif.

Pour ce faire, l'agent ou l'agente fait appel surtout à la fonction d'influence afin de faciliter le rapprochement entre la culture prédominante au palier régional et celle du palier local, d'une manière intersectorielle et inter-réseaux. Ce type d'intervention contribue à renforcer le leadership externe des acteurs locaux et régionaux.

« La compréhension de 'c'est quoi des comportements clés dans un contexte de mobilisation', 'sur quoi travailler', 'c'est quoi le leadership partagé' et 'comment inclure tout le monde' »

- Répondant RePA

L'agent ou l'agente peut déployer également des stratégies de **communication** et faire appel à la fonction d'influence pour **sensibiliser** les acteurs régionaux qui ne sont pas directement impliqués en petite enfance à l'importance de l'agir tôt. Pour ce faire, ils participent à des événements, font des présentations et lancent des échanges avec des acteurs clés dans une variété de domaines – par exemple, des musées, des centres d'emploi ou des milieux municipaux. Leurs interventions visent à informer ces acteurs et à favoriser leur adhésion à la promotion de l'agir tôt et du travail collectif. La mobilisation d'une variété d'acteurs de toutes les sphères sociales contribuerait à élargir la préoccupation et l'action pour cette cause au-delà du domaine et, par-là, à créer ou à consolider des environnements favorables aux tout-petits.

Fait saillant

Le soutien offert au palier régional diffère de celui au palier local selon les fonctions les plus utilisées. La pratique auprès des instances régionales se base surtout sur les fonctions d'influence et de liaison, alors qu'au palier local, les fonctions de coaching, avis conseil, observation veille et assistance au développement d'outils prennent une plus grande importance.

Éléments facilitant les pratiques

Quelques éléments facilitant ces pratiques ont été nommés par les répondants et répondantes. Sur le plan de la dynamique collective, mettre de l'avant le processus de co-construction des initiatives autour d'un objectif commun, soit l'intérêt de l'enfant, facilite la collaboration et les échanges entre partenaires provenant de milieux différents (parents, intervenants, scientifiques). Autant dans des instances locales que régionales, respecter les différences, « manifester la réelle intention d'agir en égalité » sont des attitudes essentielles pour favoriser les travaux intersectoriels.

Sur le plan individuel, avoir confiance dans le travail accompli, dans ses capacités et dans celles du groupe est une aptitude qui facilite la continuité et la réussite des travaux collectifs au travers des défis rencontrés.

«Il faut avoir confiance dans le travail qu'on fait, avoir confiance en nos compétences comme agent et il faut dégager cette confiance, elle est rassurante.»

- Répondant RePA

Pratique innovante. Exemple

Contexte. Plusieurs partenaires d'une instance régionale cherchaient un moyen novateur pour mettre en pratique une approche de partenariat entre intervenants et parents en situation de vulnérabilité afin de formuler des interventions centrées sur les forces des parents et la confiance. Ils se sont adressés à un éminent professeur-chercheur qui prônait ce type d'approche et ont organisé une conférence autour de ce sujet. De plus, les partenaires constataient que les parents en situation de vulnérabilité ne participaient pas aux rencontres des RLP. Par conséquent, ces parents ne peuvent pas se prononcer au sujet des portraits de leurs besoins. Leurs points de vue et opinions ne sont pas directement connus et pris en considération dans les projets mis en place. Ainsi, un comité de partenaires fut mandaté pour organiser un événement régional qui aiderait à mieux connaître cette approche. L'agent d'accompagnement d'Avenir d'enfants, dans cette région, fut invité à ce comité.

Stratégies d'intervention. Le comité organisateur s'est rencontré plusieurs fois pour définir le programme de l'événement et le professeur-chercheur fut également invité à participer à ces préparatifs. L'approche retenue mettait en vedette une notion d'accompagnement basée sur le partenariat entre intervenants et parents. Dans cette vision, il n'y a pas d'expert; toutes les personnes ont une intention commune, visant le bien-être des familles et le développement des enfants. L'événement fut structuré comme une conférence interactive afin de suggérer des situations et moyens réels et concrets d'intervention. Un appel de participation a été lancé aux intervenants, ainsi qu'aux gestionnaires de tous horizons. Chacun des intervenants participants devait être accompagné d'un parent fréquentant son service, soit un parent vulnérable ou vivant dans l'isolement.

En réponse à cet appel, plusieurs questions et quelques inquiétudes ont été rapportées aux organisateurs de la conférence. Les intervenants ainsi que les gestionnaires craignaient que certains des parents ciblés par leurs interventions se sentent vulnérables en grand groupe. Pour pallier ces craintes, le comité organisateur a élaboré une note explicative du contenu de cette journée, ainsi qu'une invitation formelle pour les parents. Deux facteurs ont favorisé la collaboration des invités : la confiance en l'approche du conférencier et les activités de travail collectif proposées.

L'événement s'est déroulé pendant une journée entière. Au total, 76 personnes (sur un potentiel de 200) – des intervenants, gestionnaires et parents en situation de vulnérabilité – ont participé à cette conférence. Dans un premier temps, chaque participant ou participante était convié à réaliser un récit pour identifier une « personne significative » qui avait fait une différence dans son parcours de vie et nommer les principales qualités de cette personne. Dans un deuxième temps, les participants et participantes se regroupaient par MRC pour réaliser, en groupe, un travail visant à

remettre ces « personnes significatives » dans l'environnement de leur communauté. Les participants et participantes pouvaient ainsi identifier eux-mêmes les ressources de soutien, les lieux où elles étaient accessibles et les modalités pour cultiver des liens soutenant leur développement personnel et le développement de leurs enfants. Ils arrivaient en fin d'activité avec leur propre plan d'action comprenant des éléments concrets et des solutions en fonction de leur situation réelle.

Résultats. Chacun des participants ou participantes a gagné une plus grande sensibilité à l'égard de différents métiers, y compris celui d'être parent. De plus, ils ont apprécié le fait que le travail collectif, dans le respect du rythme de chacun, permet d'offrir un soutien adapté aux familles, ce qui contribue à construire des environnements favorables au plein développement des tout-petits. Cette expérience semble avoir inspiré certains gestionnaires à réinvestir l'approche de partenariat dans leur organisation respective. Les partenaires comptent poursuivre leur démarche en effectuant des suivis et en planifiant d'autres activités basées sur cette approche.

Accompagnement de partenariats d'innovation

Constat 7 - Développer des pratiques d'accompagnement auprès de partenariats d'innovation est une approche complémentaire qui apporte des bénéfices aux milieux de pratiques, aux acteurs clés et aux réseaux clés en petite enfance.

L'accompagnement des partenariats d'innovation vise le **renforcement des capacités d'agir des réseaux nationaux** et d'autres acteurs porteurs des pratiques en petite enfance ou ayant une influence sur les environnements favorables. Cette pratique a pour but de soutenir la **diffusion** et **l'appropriation des savoirs et savoir-faire** (approches, interventions, programmes et outils) favorables au développement des tout-petits. Les pratiques d'accompagnement des agents et agentes auprès des partenariats d'innovation se caractérisent par une posture de co-construction face à des projets structurants afin de traduire en action et opérationnaliser des orientations et des principes généraux. Les fonctions privilégiées dans ces pratiques sont le **réseautage**, la **liaison** (au palier local, régional et national) et **l'avis-conseil**. L'assistance au développement d'outils apparaît aussi comme une fonction utilisée fréquemment, notamment pour le développement de projets en partenariat et pour la co-construction des projets. Cette fonction reçoit une connotation spéciale dans les projets PI : la présence auprès des partenaires et la collaboration avec eux lors de l'élaboration d'une nouvelle phase ou d'autres moments-clés du projet pour partager l'expertise sur le travail en partenariat (mobilisation, planification, gestion, risques).

Tout comme pour l'accompagnement des milieux locaux, les agents et agentes qui accompagnent des partenariats d'innovation font appel à un bagage varié de savoirs qui inclut une expertise « hybride », combinant des connaissances dans plusieurs domaines, tels que le travail collectif et le travail en partenariat, la gestion de projet (gestion des risques, planification, modes de gouvernance des partenariats) et l'analyse des budgets et des plans financiers. La conception de projets structurants requiert autant une bonne connaissance des processus administratifs qu'une capacité à traduire en actions et à opérationnaliser des orientations vastes et des principes généraux. En plus, la connaissance du secteur ou du réseau constitue un autre savoir important pour ces accompagnateurs.

Des savoir-faire sont mobilisés dans l'accompagnement des partenariats d'innovation afin de bâtir le lien de confiance avec le partenariat, le réseau et le secteur où le partenariat s'insère, permettant ainsi la mise en œuvre du projet. Entre autres, la lecture du contexte, être à l'écoute, la gestion du changement, les habiletés politiques et l'approche réflexive sont considérés des savoir-faire importants dans l'accompagnement. Certains sont interreliés et se renforcent mutuellement, tout en se basant sur un ensemble de savoir-être tels que manifester de l'ouverture et de la transparence, faire preuve d'intégrité, etc. Ces savoir-être sont considérés comme les conditions de succès pour mettre en application des savoir-faire.

Un tel accompagnement contribue au renforcement du pouvoir d'agir des partenaires et des collaborations inter-réseaux dans le champ de la petite enfance, ce qui constitue un ingrédient important pour des initiatives structurantes.

Les **enjeux** principaux de ces pratiques sont liés au contexte politique (sous-financement et réformes qui affectent les réseaux et les partenaires soutenus), aux réticences et aux réactions négatives des partenaires – lesquelles apparaissent surtout au début des projets, en cas de refus d'un projet, de diminution de l'octroi ou de refus de financement pour des ressources humaines – ainsi qu'aux limites du soutien financier. La durée limitée de financement pour les projets d'innovation est un enjeu de taille, mettant en cause la pérennité des projets soutenus.

Modulation : s'ajuster aux réalités des milieux

L'ajustement et l'adaptation permanente sont des constantes dans le travail d'accompagnement. Les pratiques s'ajustent continuellement selon les réalités des milieux. Cette modulation de l'accompagnement concerne l'**intensité** du soutien offert, soit la **fréquence** et la **durée**, ainsi que les **fonctions** jouées par l'agent ou l'agente. Ces éléments sont examinés ci-dessous. Tout d'abord, trois contextes de référence qui influencent significativement les pratiques d'accompagnement sont discutés. Ensuite, la modulation selon les fonctions d'accompagnement est analysée compte tenu de l'ensemble des facteurs d'influence identifiés.

Ajustement des pratiques selon les contextes

Constat 8 - Les pratiques d'accompagnement et leur intensité se modulent principalement selon les contextes de référence.

Trois contextes de référence influencent l'ajustement des pratiques d'accompagnement : le contexte local du milieu accompagné, le contexte interne du bailleur de fonds et le contexte socio-politique général.

Contexte local du milieu accompagné

Les caractéristiques du milieu influencent la posture d'accompagnement adoptée par l'agent ou l'agente dans chaque milieu. Respecter le rythme des communautés est le principe de base de

l'accompagnement. Ainsi, l'élément primordial pris en considération concerne **les besoins, les capacités, les forces, les façons de faire culturellement diverses, les défis et les occasions rencontrées par le milieu.**

Un deuxième type de facteur qui influence la modulation de l'accompagnement concerne **la confiance accordée à l'agent ou l'agente par le groupe, la coordination ou le milieu.**

Pour certains regroupements, le lien de confiance est établi avec aisance parce que les perceptions prédominantes sont favorables à la collaboration avec l'agent ou l'agente, dont le rôle est positivement perçu comme un soutien nécessaire aux travaux collectifs. Pour d'autres regroupements, la réticence et la méfiance face au rôle et à la présence de l'agent ou l'agente prédominent. Ce dernier ou cette dernière doit alors s'employer à développer un lien de collaboration et de confiance, tout en tenant compte des perceptions négatives du groupe.

La proximité géographique avec le milieu peut également influencer les liens établis entre l'agent ou l'agente et les partenaires (ou la communauté). La présence physique de l'agent ou l'agente dans un milieu pourrait faciliter des liens de confiance solides, puisque des circonstances de rencontres formelles et informelles peuvent être fréquentes. La distance géographique limiterait ces occasions; entretenir des liens forts à distance serait plus laborieux.

Un troisième type de facteur qui influence l'accompagnement est la **perception du regroupement vis-à-vis du rôle de l'agent ou de l'agente et d'une organisation issue d'un partenariat public-philanthropique**, variant entre l'ouverture (il ou elle prend une place de partenaire) et la réticence (il ou elle apporte un soutien ponctuel). Cette caractéristique concerne les valeurs et les perceptions du groupe déterminant la structuration de la gouvernance et du fonctionnement. Chaque agent ou agente opte pour un certain positionnement dans chaque milieu selon la perception que le groupe montre face à son « double rôle » d'accompagnateur et de représentant du bailleur de fonds.

«[Je suis] constamment à l'affût des besoins du regroupement pour identifier quelle pratique mettre en place. Des fois, je vais donner un avis-conseil, d'autres fois aider d'un point de vue technique, ou prendre en charge des séquences d'animation de rencontres. Je m'adapte à ce qui est en train de se passer pour soutenir le regroupement.»

«L'accompagnement varie beaucoup d'un milieu à l'autre, selon la relation de confiance qu'on établit d'abord avec la coordination, qui est la porte d'entrée..., et ensuite les autres partenaires. Après, le travail va varier selon les capacités, puis les besoins du regroupement.»

«Il y a des communautés qui vont te faire confiance en partant, et elles vont être transparentes avec toi, peu importe ce qu'elles ont à dire. Puis il y a les communautés qui sont méfiantes en partant, avec lesquelles il faut que tu travailles plus fort pour gagner la confiance. Tu pars de deux points complètement différents.»

- Répondants RePA

Par conséquent, les activités effectuées par l'agent ou l'agente varient selon ces différents cas de figure. Dans les milieux qui manifestent une ouverture face au rôle de soutien de l'agent ou l'agente et lui accordent la confiance, l'agent ou l'agente peut contribuer à une variété d'instances (comité de coordination, comités thématiques), où il ou elle participe à la réalisation de tâches régulières, étant considéré « comme partenaire du milieu ». À l'opposé, dans les milieux qui montrent une réticence face à la présence d'un représentant d'un bailleur de fonds comme accompagnateur, l'agent ou l'agente peut contribuer ponctuellement, surtout pour la planification et pour des sujets administratifs, techniques ou des sujets précis. Ses interventions se déroulent surtout auprès de la coordination.

«Dans le milieu où je ne peux pas m'asseoir à la table de concertation, la relation de confiance que j'ai avec eux est très grande, [...] mais, par principe, ... il y a une conviction, une idéologie qu'un bailleur de fonds ou un partenaire privé ne peut pas être partenaire d'une table [de concertation].»

- Répondant RePA

Contexte interne du bailleur de fonds

Le **cadre de fonctionnement** établi par le bailleur de fonds influence l'accompagnement par les dispositifs qui entourent les travaux : les règles et les procédures administratives, les outils proposés tels que le type de planification (écosystémique), le rythme des dépôts de plans (triennal) et les étapes du processus d'accompagnement (début du déploiement, implantation, consolidation et fin de mandat).

L'intensité de l'accompagnement varie selon le **cycle de planification**.

- ▶ Pendant les périodes de planification ou de révision du plan d'action, de janvier à avril : intensité élevée de l'assistance au développement d'outils, au soutien à l'animation des rencontres, à l'appui à la gestion administrative.
- ▶ Pendant les périodes de mise en œuvre : intensité plus élevée d'autres fonctions tels le conseil, le coaching, le réseautage, etc.

Les répondants et répondantes identifient plusieurs changements notables au cours de la période étudiée (2009-2017) : l'intensification de l'assistance au développement d'outils pendant la période de déploiement de la démarche de planification écosystémique, et la progression dans le temps quant à la clarté et à la précision des règles administratives. Cette progression a permis aux agents et agentes d'être plus confiants dans leurs façons de faire et de formuler des messages plus précis. Elle a été réalisée au fil des échanges entre le terrain et l'organisation grâce aux informations issues de lectures des terrains effectuées par les agents et agentes d'accompagnement dans le cadre des processus d'analyse et de soutien réguliers.

À titre d'exemple, la période d'implantation de la planification écosystémique a occasionné une intensification du soutien technique lié à l'assistance au développement d'outils auprès des regroupements. Plusieurs agents et agentes ont témoigné que cette période a été exigeante pour eux, car ils devaient s'approprier rapidement une démarche complexe, avec de nouveaux concepts, outils et modalités de dépôt, tout en l'expliquant aux partenaires. Ce rythme rapide de

développement et déploiement simultanément a requis de multiples compétences de la part des agents et agentes, qui devaient « développer, en même temps qu'on l'apprenait ».

Les processus de planification écosystémique établis ont été rendus plus flexibles et accessibles pendant la phase subséquente, l'expansion. Cela a occasionné une diminution de l'intensité de l'assistance technique offerte par les agents et agentes. La participation de ces derniers au processus d'analyse des plans d'action est considérée comme un facteur facilitant ce processus : pour l'organisation, l'agent ou l'agente peut expliquer les contextes des milieux et le sens des actions présentées dans les plans, alors que pour les regroupements, l'agent ou l'agente peut expliquer les recommandations proposées aux regroupements, dans le cadre des rétroactions.

Globalement, comme plusieurs répondants et répondantes le soulignent, l'intensité de leur accompagnement est demeurée élevée au cours du temps à cause de la durée limitée d'existence d'Avenir d'enfants (10 ans).

«Notre cycle avec une fin déterminée dans un assez court laps de temps a fait en sorte que l'accompagnement est resté intense du début à la fin [puisque'il] demande des connaissances différentes.»

- Répondant RePA

Contexte sociopolitique général

Les politiques des gouvernements et des bailleurs de fonds ont amené, pendant les dernières années, des changements importants. La réforme du système de santé a mené à la fusion des établissements de santé et services sociaux en centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). Des changements de structures au palier régional ont également eu lieu, soit l'abolition des directions régionales du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MELS) et la réduction des regroupements de CPE, ainsi que l'abolition des Conférences régionales des élus (CRÉ).

«Le travail d'accompagnement en soi, la pratique comme telle, n'a pas changé avec le temps... C'est le contexte qui est différent, puis les approches ou des orientations qui changent.»

- Répondant RePA

Ces changements politiques et sociaux ont eu des incidences sur la composition des regroupements et des partenariats : instabilité ou désengagement et représentativité diminuée de certains partenaires clés dans les regroupements, fragilisation des mobilisations, difficulté à créer ou maintenir des passerelles entre les services du réseau de santé et des services sociaux et des milieux communautaires. De l'avis de certains répondants et répondantes, la conséquence ultime de ces changements pourrait être la fragilisation du filet de sécurité autour des familles et des enfants défavorisés. Les répondants et répondantes témoignent que les climats de travail des regroupements se transforment, qu'ils sont de plus en plus marqués par l'adversité, la complexité et l'arrimage de plusieurs initiatives ou de bailleurs de fonds.

Style individuel de l'agent ou l'agente

Le **style individuel** de l'agent ou l'agente influence également son accompagnement, par les éléments suivants : sa formation et ses expériences professionnelles, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, ses habiletés sociales, ainsi que sa vision personnelle de son rôle d'accompagnateur. Chacun apporte sa « couleur personnelle » au travail d'accompagnement, à la façon de positionner les messages, de communiquer et d'échanger. Ainsi, « l'agent ou l'agente est le premier filtre entre l'organisation et le terrain », puisqu'il sélectionne les éléments à transmettre et les formule, adopte un style plus ou moins directif, manifeste plus ou moins de souplesse face aux différents processus administratifs impliqués.

Selon leurs expertises spécifiques, les agents et agentes expriment un niveau d'aisance plus ou moins élevé à soutenir l'élaboration des contenus, des stratégies et des outils, tout dépendamment de leur bagage de connaissances professionnelles. Ainsi, plusieurs ont indiqué qu'ils sont invités à collaborer à des comités thématiques en vertu de leurs connaissances professionnelles dans le domaine de l'éducation, de la petite enfance ou d'autres domaines connexes. D'autres qui n'ont pas une formation spécifique dans ces domaines font appel aux ressources conseils de l'organisation et à leurs références.

De plus, la personnalité et les caractéristiques individuelles des agents ou agentes peuvent également influencer la pratique d'accompagnement, notamment la sélection des stratégies et des moyens employés, des messages mis en lumière et des stratégies d'action.

Certains répondants et répondantes remarquent des différences liées à la vision de l'accompagnement : alors que certains agents et agentes organisent leur pratique en fonction des réponses aux besoins identifiés dans les regroupements, d'autres accentuent leur côté « bailleur de fonds » et les tâches reliées à la reddition des comptes. D'autres encore se conçoivent comme partenaires du regroupement, engagés pour la cause du bien-être des tout-petits. L'idéologie personnelle de l'agent ou l'agente quant à son rôle dans la communauté serait ainsi un autre élément à considérer dans la pratique.

Pour conclure, plusieurs soulignent l'aspect créatif de la pratique, qui doit s'adapter à une réalité changeante et aux multiples facteurs reliés aux contextes de référence qui l'influencent.

Selon l'ensemble de ces contextes et facteurs, les pratiques d'accompagnement sont continuellement ajustées, à tout moment et à toute étape.

«Il y a des exigences, des lignes directrices, mais il n'y a pas de procédure exacte. Il y a une part créative pour mettre en place les processus, puis transmettre le message et trouver des réponses.»

- Répondant RePA

Ajustement des fonctions d'accompagnement

Constat 9 - Les six fonctions principales d'accompagnement s'ajustent selon les contextes de référence et peuvent varier dans le temps et selon les étapes du cycle de planification.

L'analyse transversale a montré que les six fonctions d'accompagnement s'ajustent selon les contextes de référence. De plus, elles varient dans le temps et selon les étapes du cycle de planification. Dans cette dernière rubrique, ces éléments sont examinés.

L'**observation veille** permet la lecture du milieu et des situations en relevant des forces, des défis, des dynamiques et des enjeux au palier local, régional et national. Elle nourrit la réflexion du groupe par une rétroaction qui sert également à identifier les soutiens particuliers, selon les besoins constatés. Les répondants et répondantes soulignent que cette fonction est réalisée par une lecture du groupe en continu. Elle suppose autant un savoir (pour reconnaître les besoins, les enjeux, les forces des partenaires en lien avec les processus en cours) qu'un savoir-faire (lire le groupe en continu et analyser la situation).

- ▶ *Cette fonction est exercée de manière transversale à toutes les étapes du cycle de planification.*

La lecture partagée des besoins du regroupement dans une perspective de renforcement de la capacité et du pouvoir d'agir, ainsi que la lecture des contextes de référence, permet de comprendre comment la pratique d'accompagnement se structure selon les autres cinq fonctions d'accompagnement.

L'**assistance au développement d'outils** vise à offrir du soutien instrumental pour la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de plans d'action concertés, de la mobilisation des collectivités et du travail en concertation. Cela implique de dresser des portraits quantitatif et qualitatif de la situation des enfants, de faire des constats, d'animer des processus. Ce soutien répond aux besoins des groupes et des partenaires qui « n'ont pas l'habitude de travailler collectivement » ou qui souhaitent approfondir leurs façons de faire collectives. Ce type de soutien peut viser également des aspects liés aux processus administratifs et à leur fonctionnement afin de faciliter le déploiement à toutes les étapes.

- ▶ *Ce type de soutien diminue dans le temps, au fur et à mesure du développement des capacités des coordinations et des partenaires à prendre en charge ces tâches. Il peut toutefois demeurer présent, dans les étapes finales, à des niveaux différents, pour approfondir certains domaines comme la pérennité ou l'évaluation.*

L'**avis-conseil** et le **coaching** s'effectuent auprès de la coordination et, parfois, auprès d'un groupe de partenaires. Ces fonctions comprennent le transfert des connaissances dans la pratique : diffuser les principes de mobilisation pour animer des groupes intersectoriels; diriger vers les ressources appropriées pour de l'information spécialisée; développer des compétences liées à la gestion de conflits et des ressources humaines; faire des mises en situation pour entraîner les personnes à assumer de nouveaux rôles. Pour ce faire, l'agent ou l'agente d'accompagnement est à l'affût des pratiques gagnantes et connaît les sources d'information afin de permettre l'utilisation de données pertinentes en petite enfance et à l'égard du soutien à la famille (enquêtes, etc.).

- ▶ *Ces fonctions peuvent être utilisées à toute étape du cycle de planification.*

La **liaison** et le **réseautage** favorisent ultimement le développement du capital en mobilisation d'une communauté par la diversification des réseaux à l'échelle locale, régionale, intrarégionale et provinciale. Ces fonctions concernent également l'influence et de la sensibilisation à la mobilisation d'acteurs clés de la communauté – par exemple, la direction générale de la ville, des acteurs socio-économiques comme le Carrefour Jeunesse-Emploi, les centres locaux d'emploi (CLE) – par des rencontres et discussions. Ainsi, ce type de fonction peut être abordé de manière plus intensive dans les milieux ayant des mobilisations consolidées et favorables à la mise en œuvre des stratégies et approches pour cultiver des liens et des réseaux diversifiés à l'intérieur de leur région ou à l'échelle interrégionale.

- ▶ *Ces fonctions prennent de plus en plus d'importance dans le temps; leur utilisation augmente pendant les phases de consolidation et de retrait d'Avenir d'enfants.*

Pour mettre en œuvre ces fonctions d'accompagnement, les agents et agentes font appel à différentes stratégies d'intervention, présentées au constat 5, et mobilisent un ensemble de savoirs et compétences, décrits au constat 4. Dans le [tableau 1](#) (annexe 1), il est possible d'identifier, pour chaque fonction, les stratégies d'intervention les plus probables. Ensuite, le [tableau 2](#) (annexe 1) permet de voir pour chaque stratégie quels savoirs sont principalement mobilisés dans la mise en œuvre.

Discussion des résultats

Les données collectées dans ce projet ont permis de comprendre le processus itératif d'ajustement nécessaire à la mise en œuvre d'une stratégie d'accompagnement du travail collectif auprès de regroupements locaux de partenaires, d'instances régionales et de partenariats d'innovation. La présente discussion revient sur les questions de départ et aborde ensuite les recommandations issues de ce processus.

Quels sont les éléments clés pour le soutien d'Avenir d'enfants?

Premièrement, cette démarche visait à répertorier des pratiques d'accompagnement afin de comprendre comment les fonctions décrites dans le cadre de référence en accompagnement sont mises en œuvre. Les témoignages collectés dans ce projet ont permis d'identifier des stratégies d'intervention en accompagnement, ainsi que les savoirs et compétences qu'elles mobilisent. De ce fait, les données mettent en lumière qu'un ensemble varié d'éléments clés, composé de connaissances théoriques et pratiques, entre en jeu dans l'accompagnement. Il s'agit de connaissances en lien avec la mobilisation des communautés, le travail collectif et en partenariat, ainsi qu'avec des connaissances techniques sur l'animation de groupe, la gouvernance et la gestion financière et administrative de projets collectifs. De plus, la connaissance fine des procédures administratives du bailleur de fonds, les outils de travail variés et la capacité de repérer les connaissances spécifiques pertinentes à chaque contexte, font partie du bagage de compétences nécessaire à l'accompagnement. Les témoignages ont permis de comprendre aussi que des savoirs expérientiels émergent des pratiques d'accompagnement, telle la connaissance des milieux, des réseaux ou des groupes. Connaître la dynamique des liens interpersonnels et interinstitutionnels ainsi que les enjeux et besoins des milieux constitue un savoir central de l'accompagnement. Ce savoir résulte de la relation de proximité avec le milieu et de la posture d'accompagnement du travail collectif afin de faciliter l'accès au soutien des milieux défavorisés.

Deuxièmement, l'analyse des données collectées a révélé que les éléments clés de l'accompagnement sont interdépendants ou interreliés. Ainsi, pour mettre en œuvre les stratégies d'accompagnement, les agents et agentes font appel aussi à des savoir-faire et à des savoir-être qui sont en interrelation, puisqu'ils se renforcent et se complètent mutuellement. À titre d'exemple, pour utiliser la fonction d'observation veille, l'agent ou l'agente fait appel non seulement à ses savoirs, mais aussi à des savoir-faire tels qu'écouter le groupe, faire la lecture du groupe et créer des liens de confiance avec la coordination, le groupe et la communauté. Pour ce faire, les savoir-être, tels que faire preuve d'ouverture et de respect, de transparence et d'intégrité, sont nécessaires. Ces éléments clés sont généralement mobilisés dans tous les contextes d'accompagnement et stratégies d'intervention. Certains savoir-faire et savoir-être additionnels peuvent également être mobilisés en fonction des besoins spécifiques constatés dans certains contextes d'accompagnement (voir les [tableaux 6 et 7](#) – annexe 1).

Troisièmement, les données collectées ont permis de distinguer les pratiques d'accompagnement au palier local, au palier régional et à celui des partenariats d'innovation. Elles ont montré la variété de ces pratiques selon les milieux accompagnés, mais aussi leurs objectifs différents et stratégies spécifiques. Les objectifs des pratiques d'accompagnement au palier régional sont axés sur le positionnement stratégique de la petite enfance. Pour ce faire, les fonctions d'influence et de

liaison sont privilégiées afin de renforcer les capacités d’agir collectivement aux échelles locale, régionale et intrarégionale, ainsi que la reconnaissance et la collaboration entre les paliers local et régional. Les objectifs des pratiques d’accompagnement au palier des partenariats d’innovation sont orientés vers le renforcement des capacités d’agir des réseaux nationaux et d’autres acteurs clés en petite enfance. Cet accompagnement vise à soutenir la diffusion et l’appropriation des savoirs et savoir-faire favorables au développement des enfants. Ces pratiques privilégient les fonctions de réseautage, de liaison et d’avis-conseil afin de contribuer à la mise en place d’initiatives structurantes dans ce domaine. L’accompagnement sur ces deux paliers (régional et partenariats) propose des approches complémentaires à celles au palier local.

Enfin, cette analyse des éléments clés et des stratégies d’intervention en accompagnement a permis de mettre en lumière la diversité des pratiques et leur complexité.

Comment s’ajuste le soutien d’Avenir d’enfants?

Le projet a mis en lumière que les pratiques d’accompagnent s’ajustent selon les contextes de référence et selon les étapes du cycle de planification. Plus particulièrement, l’intensité des pratiques varie selon trois contextes : le contexte local du milieu accompagné, le contexte interne du bailleur de fonds et le contexte sociopolitique général. Tous ces contextes influencent l’intensité de l’accompagnement. Les fonctions d’accompagnement peuvent aussi varier dans le temps, selon les étapes du cycle de planification et selon le contexte du bailleur de fonds. Ce dernier peut amener des conditions propres reliées à son propre cycle de vie.

Les données collectées dans ce projet ont également éclairé la façon dont les savoirs sont incarnés dans des contextes d’accompagnement spécifiques. Les discussions approfondies au sujet de pratiques d’accompagnement dans des situations concrètes ont permis de documenter une variété de contextes d’accompagnement, qui sont répertoriés dans les six résumés de cas retenus ([annexe 2](#)). Ces cas, spontanément présentés par les répondants et répondantes et validés par des séances collectives, couvrent une diversité de situations aux différentes étapes du cycle de planification : à partir du démarrage et de l’élaboration d’un plan d’action collectif, en passant par la mise en œuvre, jusqu’à la fin du financement et de l’accompagnement. Toutefois, les contextes documentés dans ce projet ne sont pas exhaustifs et n’incluent pas la totalité des situations d’accompagnement possibles ou rencontrées par tous les agents et agentes. Ces contextes font référence à des cas fréquents, tels que le démarrage, la mise en œuvre, la fin de l’accompagnement ou du financement (pérennité), ainsi qu’à des contextes particuliers, tels que l’arrimage (récits 3 et 4) et l’accompagnement à distance (récit 6). Notons à ce sujet que les contextes d’arrimage varient grandement, de sorte qu’une représentativité à ce type de situation a été plus difficilement obtenue. Les cas retenus représentent des situations relativement « communes », rencontrées par le plus grand nombre d’agents et d’agentes⁴³. Toutefois, des cas singuliers sont fréquents dans chaque région et des études plus poussées pourront être menées à ce sujet.

Ces récits illustratifs pour les contextes d’accompagnement peuvent être regardés comme des exemples inspirants pour l’accompagnateur dans sa réflexion et sa recherche au sujet des pratiques efficaces.

Quelles sont les caractéristiques distinctives du soutien d’Avenir d’enfants?

Le projet a occasionné une réflexion au sujet des caractéristiques distinctives des pratiques d’accompagnement d’Avenir d’enfants. La première caractéristique résulte du fait que l’agent ou l’agente cumule les rôles d’accompagnateur et de bailleur de fonds. De plus, ils assurent une présence intensive et de proximité sur le terrain. Enfin, leur soutien est d’une durée limitée. Cette posture basée sur la double affiliation de l’agent ou l’agente face au terrain et au bailleur de fonds est souvent appelée « double chapeau » et nécessite une capacité à relayer des informations à « double sens » entre l’organisation et le terrain. Ces caractéristiques mettent en lumière des constats non seulement sur les pratiques des agents et agentes, mais aussi sur la structure organisationnelle qui permet leur déploiement. Comme il a été montré à la question précédente, le contexte interne du bailleur de fonds influence les pratiques d’accompagnement par les exigences, orientations et dispositifs mis en place. Ainsi, la structure organisationnelle dans laquelle les pratiques s’insèrent joue un rôle important dans la mise en œuvre de l’accompagnement. De fait, un ensemble de défis et d’enjeux a été documenté au sujet du fonctionnement et des obstacles rencontrés au cours du temps sur le plan organisationnel. L’analyse de ces enjeux a permis d’extraire certains constats et apprentissages quant aux types d’obstacles ou de problématiques observés. Ces constats ont été formulés comme des conditions incontournables à respecter pour l’amélioration continue ou pour la reproduction du modèle, ou encore, comme matériel formatif. Trois grandes catégories de constats émergent. Premièrement, le **temps** est un ingrédient essentiel du travail collectif autant pour bâtir les liens de confiance que pour voir se manifester les changements de pratiques durables. Plusieurs pratiques favorables permettent d’incorporer cet élément dans la structure organisationnelle; elles sont détaillées dans le [tableau 3](#). Deuxièmement, les résultats de l’analyse mettent en lumière l’**expertise** de l’agent ou l’agente d’accompagnement pour mettre en œuvre les différentes pratiques. Une panoplie de savoirs, savoir-être et savoir-faire sont mobilisés à cet effet. Pour assurer un déroulement optimal, les pratiques organisationnelles favorables incluent l’utilisation de l’approche réflexive, la formation continue axée sur la pratique, et des mécanismes permettant d’incorporer les savoirs expérientiels dans les processus décisionnels. Troisièmement, la **structure de soutien** permettant la mise en œuvre de l’accompagnement est déterminante. Un processus continu d’adaptation est nécessaire afin d’assurer un équilibre entre la souplesse et la rigueur des processus administratifs, ainsi que l’ajustement des pratiques selon les contextes. Ces conditions incontournables et les pratiques organisationnelles favorables sont résumées à la rubrique suivante ([tableau 3](#)).

Enfin, quelques constats liés aux conditions de succès de la mise en œuvre des pratiques d’accompagnement concernent surtout les professionnels impliqués. Les répondants et répondantes ont souligné certains aspects issus de leur propre expérience afin d’enrichir le cadre de référence par la reconnaissance des multiples déterminants de la pratique. Ces apprentissages font référence à la reconnaissance et au traitement des questions de nature éthique résultant de la double affiliation de l’agent ou l’agente; la posture neutre et la reconnaissance des limites inhérentes de l’accompagnement sont déterminantes pour la déontologie des professionnels œuvrant dans ce domaine de l’accompagnement. ([tableau 4](#))

Conditions incontournables

Les résultats de ce projet ont mis en lumière trois conditions incontournables pour utiliser efficacement la pratique d'accompagnement. Une organisation qui souhaite soutenir le travail collectif, intersectoriel, par l'accompagnement devrait porter une attention particulière aux conditions suivantes.

Tableau 3 - Conditions incontournables de l'accompagnement

Conditions incontournables	Pratiques favorables pour l'organisation
<p>TEMPS</p> <p>Bâtir un lien de confiance entre l'agent et le milieu, ainsi qu'entre partenaires est la première étape de l'accompagnement. Ce lien constitue un ingrédient essentiel du travail collectif, permettant d'appuyer le milieu afin qu'il trouve les ressources pertinentes en fonction de ses besoins. Les changements de pratiques durables se manifestent dans le temps et nécessitent une durée de plusieurs années d'accompagnement et de travail collectif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accorder du temps et des ressources pour créer un lien de confiance solide entre l'agent d'accompagnement et le regroupement, l'instance ou autre partenaire accompagné, en mettant de l'avant le respect du rythme et la connaissance du milieu. ▶ Favoriser la stabilité des agents d'accompagnement dans les communautés pour cultiver le lien de confiance nécessaire à la lecture des dynamiques des communautés en continu (fonction transversale d'observation veille). ▶ Prévoir d'offrir l'accompagnement pendant une durée suffisante afin de permettre les changements de pratiques durables en travail collectif intersectoriel. <ul style="list-style-type: none"> • Inclure la vision sur la pérennité des actions et des changements souhaités dès le début du projet.
<p>EXPERTISE</p> <p>L'agent d'accompagnement est un expert du travail collectif. Il mobilise une diversité des compétences techniques, professionnelles et sociales, ainsi que des multiples savoirs techniques dans sa pratique. Il ajuste constamment sa pratique selon les contextes et les fonctions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cultiver l'approche réflexive pour faciliter l'ajustement des pratiques selon les contextes. <ul style="list-style-type: none"> • Créer et utiliser systématiquement des espaces d'échanges et de renforcement des pratiques entre pairs (coaching, codéveloppement, formation, mentorat...)⁴⁴, sans être sujet à une évaluation de performance simultanément et sans lien de gestion se superposant. • Favoriser les échanges autour des expériences vécues, des enjeux rencontrés, et les discussions de cas. • Adapter les modalités d'échange aux équipes dispersées géographiquement afin d'éviter l'isolement des professionnels dans les régions (par exemple, en utilisant des technologies de communication à distance). ▶ Utiliser des ressources de formation axée sur la pratique pour les agents d'accompagnement débutant pendant la première année (développement professionnel, mentorat). ▶ Reconnaître l'expérience et l'expertise de l'agent et des milieux pour bonifier les processus décisionnels et administratifs, en y intégrant les savoirs d'expérience et les savoirs pratiques.

Conditions incontournables	Pratiques favorables pour l'organisation
<p>STRUCTURE DE SOUTIEN</p> <p>Le soutien comprend des ressources humaines et matérielles spécialisées dans les domaines pertinents (mobilisation, petite enfance, évaluation, communication, valorisation, etc.). La structure de soutien mise en place se caractérise par un équilibre entre la souplesse et la rigueur des processus, ainsi que par l'ouverture et la capacité d'adaptation. Elle doit permettre d'ajuster l'accompagnement selon les milieux, le fonctionnement du bailleur de fonds, et l'environnement sociopolitique général. Le soutien offert est constamment ajusté selon ces contextes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer une communication constante entre le terrain et l'organisation par l'entremise de l'agent d'accompagnement ▶ Prévoir des canaux de communication systématiques et efficaces pour éviter la surcharge d'informations autour de l'agent d'accompagnement « relayeur d'informations ». ▶ Mettre en place des processus administratifs et des exigences en reddition de comptes (livrables, délais) cohérents avec le travail collectif. ▶ Faire preuve de transparence quant aux critères de sélection et aux processus d'attribution des subventions (communications claires, consistance dans l'application des mesures) pour faciliter les échanges constructifs entre l'agent d'accompagnement et le milieu. ▶ Rendre explicite la plus-value des processus mis en place pour consolider le travail collectif et les visées du projet. ▶ Prendre en considération les conditions (limites de temps et de ressources) et la perception des parties prenantes au processus. ▶ Examiner régulièrement l'équilibre entre la rigueur et la souplesse des processus pour permettre l'émergence d'initiatives novatrices et efficaces, tout en tenant compte de leur pérennité (exigences, prévisions). ▶ Émettre des consignes et des balises de financement, ainsi que des rétroactions en continu permettant d'aborder la question de la pérennité tout au long du projet, en concordance avec le temps et le financement disponibles. ▶ Promouvoir l'utilisation de l'évaluation dès la conception des projets pour favoriser leur efficacité, prioriser les actions porteuses de changements durables, ajuster et bonifier des actions, faciliter la prise de décisions adaptées aux besoins, et documenter les effets des projets.

Tableau 4 - Apprentissages sur les conditions de succès pour les professionnels de l'accompagnement

Conditions de succès	
▶	Reconnaître les limites inhérentes à l'accompagnement : emprise restreinte sur les décisions prises dans les milieux, enjeux éthiques liés à la dualité du rôle d'agent d'accompagnement et de bailleur de fonds.
▶	Privilégier des contributions sous forme de questions, d'informations, d'idées ou de suggestions, dans le cadre du soutien offert au regroupement, à l'instance, au partenariat.
▶	Développer sa capacité à utiliser efficacement sa double affiliation pour faciliter à la fois le travail collectif auprès du regroupement et la compréhension de réalités locales auprès de l'organisation. (La crédibilité et la légitimité de l'agent d'accompagnement dépendent grandement de l'efficacité de son apport aux travaux intersectoriels.)
▶	Favoriser une position « neutre », « ne pas faire partie du groupe » décisionnel pour composer avec certaines des limites de l'accompagnement.

Conclusion

L'analyse présentée dans ce rapport visait à documenter la question « Comment se réalise l'accompagnement en situations complexes de travail collectif intersectoriel? ». Sur la base de l'expérience accumulée par les agents et agentes d'accompagnement, elle a permis de systématiser les connaissances à l'égard des pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants.

Les principales stratégies mises en œuvre par les agents et agentes sont décrites. Les éléments clés (savoirs, savoir-faire et savoir-être) mobilisés par ces stratégies sont exposés. Il est possible ainsi de connaître certaines des façons de faire efficaces issues des savoirs pratiques et de l'expérience. Ces résultats permettent de déceler des modèles d'action dans un domaine où on reconnaît généralement que chaque milieu est unique et que « tout accompagnement est singulier⁴⁵».

Annexe 1 – Tableaux complémentaires

Tableau 5 - Stratégies pour mettre en œuvre les fonctions d'accompagnement

DOUBLE AFFILIATION DE L'AGENT (ACCOMPAGNATEUR ET BAILLEUR DE FONDS)	
Fonctions définies par le cadre d'accompagnement	Stratégies d'intervention (identifiées par le RePA) basées sur ...
Observation veille (Fournir une rétroaction au regroupement; lecture éclairée des forces, des défis, des dynamiques, des enjeux aux paliers local, régional, national; nourrir la réflexion; identifier les soutiens particuliers selon les besoins.)	Liens de confiance Communication
Avis-conseil (Donner un avis, des opinions d'expérience pour nourrir la réflexion du groupe ou du partenaire, surtout sous forme de questions, d'exemples.)	Communication Valorisation
Assistance au développement d'outils (Offrir un soutien pour chercher, mettre au point, expliquer des outils, par exemple de collecte de données, une cartographie, un portrait, une animation.)	Planification Valorisation
Coaching (Aider une personne ou un groupe à acquérir une habileté ou une compétence propre à un rôle.)	Facilitation Planification
Liaisons entre le local, le régional et le provincial (Faire circuler de l'information, des outils, des résultats entre le palier local et régional ou provincial, par exemple faire connaître des programmes régionaux à la communauté.)	Communication Facilitation Valorisation
Réseautage (Mettre en relation des individus, des organisations, des instances régionales pour faciliter l'alignement et la complémentarité entre eux et les actions, les programmes et les agents d'accompagnement d'une communauté.)	Communication Facilitation Valorisation

Tableau 6 - Savoirs mobilisés et compétences fortes pour mettre en œuvre les stratégies d'intervention en accompagnement

DOUBLE AFFILIATION DE L'AGENT (ACCOMPAGNATEUR ET BAILLEUR DE FONDS)						
Stratégies d'intervention basées sur...	Éléments clés : Savoirs mobilisés et compétences fortes					
	Savoirs ↓ (connaissances transversales)	Savoir-faire		Savoir-être		
		Généraux ↑	Spécifiques	Généraux ↓	Spécifiques	
Communication	Connaissances du travail collectif (théorie et principes de la mobilisation des communautés et des groupes, du travail en partenariat), connaissance des procédures administratives et animation des rencontres	↑ Écoute ↑ Lecture de la situation ↓ Lien de confiance ↓	Habiletés politiques	↑ Transparence ↓ Intégrité ↓ ↑ Ouverture ↓	Lâcher-prise	
Facilitation			Outils et processus (de planification écosystémique, de planification et d'opérationnalisation du travail collectif, portrait, de réflexion pour la pérennité, d'évaluation, etc.)		Habiletés politiques	Être à l'aise dans l'incertitude
Liens de confiance	Savoirs spécifiques (connaissances spécifiques en petite enfance, en intervention en situation de conflit, en employabilité pour agir tôt, outils d'intervention sur des groupes d'âge de plus en plus jeunes, évaluation, analyse des politiques, stratégies d'influence politique)		Réflexivité		Patience	
Planification	Connaissance de la communauté (connaissances du milieu, de sa dynamique et diversité d'enjeux, carte sociale du milieu, acteurs clés, liens interpersonnels et interorganisationnels)					Confiance dans le groupe
Valorisation			Réflexivité			Lâcher-prise
					Confiance dans le groupe	

Note. Tous les savoirs sont mobilisés dans les interventions. Le tableau montre les savoirs principaux associés à chaque stratégie.

Tableau 7 - Stratégies d'intervention en accompagnement selon les contextes de référence

Note : Les stratégies sont divisées en sous-stratégies qui peuvent être repérées dans les récits résumés de cas significatifs, présentés à l'Annexe 2. Ces récits sont identifiés selon l'étape du cycle de planification à laquelle la situation traitée s'inscrit.

Stratégies d'intervention basées sur...	Étapes / Récits					
	Démarrage Récit 1	Mise en œuvre Récit 2	Mise en œuvre Récit 3	Mise en œuvre Récit 4	Fin de financement Récit 5	Mise en œuvre Récit 6
Communication	x	x	x	x	x	x
▶ communiquer clairement au sujet des rôles, des responsabilités, des attentes, etc.	1	6	11	15		
▶ améliorer les perceptions vis-à-vis de l'organisation et des processus			10			
▶ utiliser des technologies de communication à distance						24, 25, 26
▶ utiliser des approches d'influence et de communication politique autour du projet et des résultats					22	
Facilitation	x	x	x	x	x	x
▶ dénouer des conflits ou des enjeux multiples	2, 5	9	13			28
▶ définir des zones de convergence entre acteurs		8		14	19	
▶ démontrer un engagement pour un objectif commun	4				20	
▶ renforcer les liens territoriaux entre acteurs clés				17		
Liens de confiance	x	x	x			x
▶ cultiver les liens entre partenaires du projet	4	7				23
▶ cultiver le lien renforcé avec coordination		6	12			27
Planification	x			x	x	
▶ cultiver l'adhésion au projet collectif	3					
▶ utiliser l'évaluation pour soutenir la planification				16	21	
Valorisation				x	x	x
▶ utiliser une approche appréciative				18		
▶ mettre en valeur des résultats					22	
▶ démontrer de l'ouverture aux opportunités						29

Annexe 2 - Six récits, résumés de cas significatifs

Cette annexe rassemble six récits résumés de cas qui ont été formulés dans le cadre du projet *Récits de pratiques en accompagnement*.

Ces récits présentent des situations observées dans des regroupements locaux de partenaires (RLP) et les stratégies d'intervention mises en œuvre par des agents d'accompagnement. Les situations sont présentées selon leurs caractéristiques générales, et transformées par rapport aux cas réels pour assurer la confidentialité des participants et participantes. Les versions présentées ici sont issues d'un processus incluant :

- ▶ la rédaction d'une première version sur la base des témoignages collectés en entrevue individuelle avec des agents d'accompagnement d'Avenir d'enfants;
- ▶ la validation individuelle avec le ou les répondants;
- ▶ la validation collective avec un groupe d'agents volontaires;
- ▶ la révision du récit et la rédaction de la version révisée, présentée ici.

Ces récits sont considérés comme significatifs pour l'expérience d'accompagnement développée chez Avenir d'enfants entre 2009 et 2018. Ils ne présentent pas toutes les situations d'accompagnement de manière exhaustive, mais des situations porteuses d'enseignement.

Ce document illustre de manière concrète l'expérience d'accompagnement d'Avenir d'enfants, qui est analysée dans le rapport.

Note : Le terme « coordination » désigne, dans ce document, la personne qui assume la fonction de coordination.

Récit 1 - Accompagner le démarrage d'un plan d'action collective : construire des liens de confiance et adhérer au projet collectif

Contexte

En 2010-2011, au début du déploiement d'Avenir d'enfants, une table de concertation en petite enfance était établie dans cette communauté et menait depuis plusieurs années des travaux intersectoriels axés sur des programmes importants (par exemple les Services intégrés en périnatalité et petite enfance (SIPPE)). À cette époque, un fort courant d'opinion s'opposant aux collaborations avec des fondations privées et à leurs programmes était présent dans le milieu. Malgré cela, deux ans après le début des opérations d'Avenir d'enfants, la table de concertation en petite enfance entame des pourparlers avec ce dernier pour bénéficier d'une subvention de sa part. Certains partenaires, dont l'organisateur communautaire qui accompagne le groupe, y sont opposés, alors que d'autres sont en accord.

Objectif de l'accompagnement

L'objectif de l'accompagnement est de faciliter le démarrage des travaux collectifs, malgré les différentes visions coexistant dans la table de concertation quant à la collaboration avec un partenariat public-philanthropique.

Stratégies d'intervention

Présentation claire et transparence quant aux exigences du programme (1)

En 2012, l'agente présente Avenir d'enfants et le soutien qu'il offre à la table de concertation de la communauté. Des échanges avec des représentants de la table ont lieu par la suite, pendant plusieurs mois. Six mois plus tard, une deuxième présentation a lieu dans le cadre du comité de coordination de la table, pour exposer les conditions et les processus de dépôt en vue d'obtenir une subvention pour un plan d'action stratégique.

Un noyau de partenaires favorables au dépôt d'une demande de financement à Avenir d'enfants se forme pour démarrer les travaux de plan d'action avec un groupe restreint. Une troisième présentation est effectuée : elle porte sur la formation à la démarche partenariale écosystémique offerte à l'ensemble des partenaires par l'agente et un conseiller d'Avenir d'enfants. Un groupe de partenaires assiste à cette formation.

«J'ai rencontré un petit comité où je me suis positionnée : "Ce ne sera pas facile, oui, vous allez devoir investir beaucoup de temps, c'est six jours pour faire cette planification-là, c'est demandant, c'est collectif, vous allez travailler fort." [...] J'ai pris un risque, mais il fallait être très transparent et très direct en partant. »

Prise en compte des tensions (2)

À la suite de la formation sur la démarche de planification écosystémique, des conflits interpersonnels et interorganisationnels subsistent et entravent le démarrage des travaux. L'approche d'accompagnement proposée par l'agente d'Avenir d'enfants permet l'expression de ces dissensions et des insatisfactions. Les participants à la table décident de solliciter l'avis du conseil d'administration de leur organisme pour statuer sur leur participation à la démarche proposée par Avenir d'enfants. Recevant des avis favorables de la part de leur organisme, les partenaires s'engagent dans la démarche de planification. Ils désignent un groupe restreint pour mener les travaux, groupe qu'ils appellent « le comité Avenir d'enfants ».

Adhésion au projet collectif (3)

L'agente rencontre ce comité restreint et explique que la planification est un processus collectif qui concerne l'ensemble des partenaires pour favoriser la mobilisation durable de la communauté. Elle souligne l'importance de permettre aux partenaires de s'impliquer dans l'ensemble des travaux et encourage la dissolution du comité afin de prévoir des rencontres incluant l'ensemble des partenaires de la table.

À la suite de ces discussions, le comité formé pour le « plan Avenir d'enfants » s'est dissout. Les travaux sont donc organisés dans le cadre des rencontres de la table avec l'ensemble des partenaires. L'agente rappelle constamment que le plan appartient à toute la communauté, incitant l'adhésion des partenaires à cette démarche.

Pour faciliter la participation des organismes communautaires qui sont en opposition au projet collectif, l'agente conseille à la coordination de rencontrer leurs représentants séparément afin de clarifier les critiques ou les mécontentements soulevés.

« Je n'acceptais pas qu'ils appellent [la démarche de planification] "le plan Avenir d'Enfants". Chaque fois qu'ils le disaient, je leur disais : "Non, ce n'est pas 'le plan Avenir d'enfants', c'est le plan de votre communauté". À un moment donné, ils ont vraiment décidé que c'était leur plan. Pour moi, c'était le premier grand gain de la communauté : le premier positionnement important, c'est qu'ils adhèrent à leur plan d'action. »

Investir les liens de confiance (4)

Les rencontres de planification sont ainsi organisées avec l'ensemble des partenaires et l'agente travaille de concert avec la coordination (embauchée par le regroupement) pour faciliter ces travaux, en préparant le contenu des réunions et l'animation des discussions. Ensemble, elles organisent le déroulement de ces rencontres afin de permettre aux participants de contribuer à l'avancement des travaux. Les discussions autour des priorités de la communauté fournissent des occasions pour les

« Je suis d'office invitée aux rencontres du regroupement [...] Tout le monde a trouvé que c'était une plus-value et que j'apportais des éléments positifs. »

partenaires les plus réticents de trouver des espaces de collaboration et de s'intéresser aux changements visés par les travaux collectifs. Ils peuvent définir leur contribution en termes convenables, ce qui permet l'avancement des travaux d'une manière inclusive et constructive.

L'ouverture et la franchise adoptées dans ces réunions permettent aux participants de contribuer à la démarche et de rallier les différents intérêts.

Ce capital de confiance gagné lors des travaux collectifs organisés dans une vision inclusive se reflète par la suite dans la poursuite des travaux de mise en œuvre de la planification auxquels l'agente continue de contribuer.

Pour assurer le soutien technique et administratif nécessaire à la poursuite de la mise en œuvre des actions collectives, l'agente participe à ces instances, tout mettant de l'accent sur son rôle de soutien, en réponse aux besoins des partenaires.

« Quand on a commencé à parler d'actions qui permettraient de réaliser les changements souhaités, la première question que j'ai abordée est : "Qu'est-ce que mon organisation peut faire pour ces transformations-là?"

La réalisation de cet exercice a permis de dégager de nouvelles pratiques chez les partenaires. L'organisme qui était toujours en désaccord avec le financement issu d'un partenariat public philanthropique a pu s'engager dans des changements de pratiques contribuant au projet collectif. »

Dénouer des tensions entre accompagnateurs (5)

Pendant les travaux intensifs de la planification, la collaboration de l'agente avec d'autres accompagnateurs s'avère un défi : un partenaire présent à la table s'absente pendant plusieurs mois, mais, à son retour, il continue à exercer une influence négative sur les autres partenaires. Puisqu'il avait aussi un rôle d'accompagnateur de la démarche, il est convié à participer à la préparation des réunions où l'agente d'Avenir d'enfants et la coordination définissent l'ordre du jour, l'animation et les outils à employer. Toutefois, lors des rencontres du regroupement, il intervient différemment, sans respecter le plan convenu; il modifie les outils ou le contenu présenté. Les travaux sont interrompus pendant plusieurs mois en raison des dissensions créées par les interventions de cet organisateur communautaire et qui sont défavorables à l'avancement des travaux.

« Notre posture est [basée sur le] développement du lien de confiance. Comment jauger la situation, comment j'amène [des propos] sans faire mal paraître [ni un partenaire ni l'organisation]. [...] comment je pourrais rétablir les faits d'une façon [favorable aux] avancées pour le bien commun. »

Pour améliorer la situation, l'agente organise une rencontre avec lui et discute des points divergents. Ils clarifient leurs rôles et leurs contributions, ainsi que les modalités de collaboration lors des rencontres du regroupement. Par la suite, leur collaboration semble s'améliorer au point de réussir à réaliser toutes les rencontres nécessaires à la finalisation de la planification.

Résultat de l'intervention

Le déroulement des travaux de manière constructive et respectueuse de différentes visions contribue à bâtir des liens de confiance entre Avenir d'enfants et la communauté, ainsi qu'entre les partenaires.

L'agente estime avoir « gagné de la crédibilité. [Les partenaires et la coordination] ont confiance » grâce à ses habiletés à agir dans un contexte d'adversité et de résistance au sujet des programmes issus de partenariats publics-philanthropiques.

Un autre élément gagnant noté par l'agente concerne le climat de collaboration et de respect mutuel mis en place dans ce regroupement. Ainsi, la collaboration efficace avec Avenir d'enfants permet de maintenir de bonnes relations dans le regroupement. Les organismes en désaccord avec la démarche proposée par Avenir d'enfants participent aux rencontres et peuvent exprimer clairement leur désaccord, mais ils trouvent également des moyens de collaboration.

Les travaux aboutissent au dépôt du plan d'action stratégique qui permet à la communauté de développer de nouvelles activités dans une vision collective. Les liens entre les partenaires, ainsi que les liens entre l'organisation Avenir d'enfants (par l'agente) et la communauté sont consolidés et fonctionnels. Sur cette base, les prémisses favorables au travail collectif sont mises en place et permettent de faire face à d'autres défis.

Mots clés : planification, lien de confiance, communication, conflit interne, tension entre accompagnateurs, multiples enjeux

Étape : démarrage

Récit 2 - Accompagner la mise en œuvre d'un plan d'action collective : porter le double chapeau efficacement

Contexte

Le regroupement est en cours de mise en œuvre de son plan d'action stratégique depuis plusieurs mois quand l'agent commence à l'accompagner. Une vingtaine de partenaires participent à cette concertation. Un autre agent avait accompagné l'étape de démarrage et de planification. Lorsqu'il prend connaissance de la situation du regroupement, le nouvel agent constate l'existence de plusieurs conflits et enjeux dans cette communauté, dont une certaine réticence à collaborer avec un représentant du bailleur de fonds.

Objectif de l'accompagnement

L'objectif de l'accompagnement est d'améliorer les liens de confiance entre le regroupement et Avenir d'enfants et les partenaires, ainsi que de mettre en place une dynamique favorable au travail collectif.

Stratégies d'intervention

Établir des balises claires quant aux différents rôles et aux normes administratives (6)

Pour amorcer l'accompagnement, l'agent d'Avenir d'enfants et la coordination du regroupement se rencontrent pour discuter. À l'examen des dossiers, l'agent constate certaines confusions en ce qui concerne les rôles et les règles d'Avenir d'enfants pour la fiducie et la coordination. De plus, le budget prévu est surestimé et les normes relatives au budget et aux types de dépenses ne sont pas complètement comprises. L'agent discute avec la coordination des éléments irritants et apporte des explications sur le processus administratif et les droits du regroupement à différents types de dépenses, tout en l'informant des changements possibles à la planification et au budget. Il entre en contact avec le fiduciaire du projet afin de clarifier les malentendus relatifs aux rôles. De plus, l'agent appuie la comptable pour réaliser des ajustements nécessaires à la gestion du budget. Lors du dépôt des livrables, la coordination rencontre des difficultés à respecter les délais demandés. L'agent propose à Avenir d'enfants d'accorder une prolongation du délai afin de faciliter ce dépôt, expliquant l'importance de cette flexibilité. Cette souplesse sur le plan du volet administratif, de même que le soutien efficace sur les questions techniques et la clarté des communications sont grandement appréciés par les partenaires du regroupement. Cela contribue à établir des relations plus cordiales entre l'agent, la coordination et le fiduciaire.

Améliorer la dynamique de collaboration interne (7)

Par la suite, l'agent rencontre l'organisateur communautaire pour se présenter et discuter des objectifs de l'accompagnement et du fonctionnement du regroupement. Ils créent un lien de confiance permettant de mieux comprendre les rôles de chacun. Grâce à son attitude d'ouverture et aux contributions à la résolution des difficultés administratives, l'agent gagne également la confiance du groupe. Il est convié aux rencontres du regroupement ainsi qu'aux différentes instances de gouvernance.

Lors de ces rencontres, les partenaires manifestent leur mécontentement vis-à-vis de certaines décisions de leur coordination. Au fil des échanges, l'agent réalise que les décisions quant au budget et à la planification étaient uniquement à la charge de la coordination. L'ensemble du groupe de partenaires ne connaissait pas les processus administratifs et se sentait dépendant du soutien offert par la coordination pour réaliser les procédures. Cette dernière ne communiquait pas au groupe l'ensemble des étapes de la démarche. Ainsi, l'agent constate le besoin d'améliorer la collaboration entre la coordination et les partenaires du regroupement afin de faciliter davantage la participation du groupe à l'ensemble des travaux dans l'esprit de l'approche du travail collectif. À chaque occasion, il participe aux travaux du groupe des partenaires mobilisés pour coordonner les travaux collectifs. Il leur facilite l'accès aux informations, leur permettant de s'impliquer davantage dans les décisions administratives.

Après six mois, la gestion des processus est facilitée. Au moment du renouvellement du plan d'action, le regroupement décide d'embaucher une nouvelle coordination dont le profil répond davantage aux besoins constatés. Ce changement a été facilité par la présence de l'agent qui pouvait offrir au regroupement le soutien nécessaire pour gérer les processus administratifs.

Délimiter ses interventions (8)

Les travaux du regroupement se poursuivent; l'agent est invité également au comité d'évaluation. Toutefois, l'évaluateur externe s'oppose systématiquement aux propos de l'agent, critiquant tous ses apports lors des rencontres du comité. L'agent prend l'initiative d'organiser une rencontre individuelle afin de dénouer ces tensions. Dans les rencontres, il adopte une attitude neutre, pose des questions sans relever les critiques ou les points négatifs. L'évaluateur se montre critique face aux interventions de l'agent pour présenter des outils ou des conseils, faisant valoir qu'il a une position « privilégiée » en tant que représentant du bailleur de fonds. Comprenant que cette perception de l'évaluateur vis-à-vis de la posture de l'agent portant « un double chapeau », comme accompagnateur et comme représentant du bailleur de fonds, pourrait compromettre la dynamique du comité d'évaluation, l'agent décide de se retirer de ce comité. Selon lui, cette décision permet de diminuer les tensions existantes dans ce comité et favorise ainsi la continuité des travaux entamés.

Dénouer des tensions avec des partenaires (9)

Le regroupement continue les travaux en mettant en œuvre le plan de la communauté. L'agent constate la présence des tensions qui nuisent à la collaboration entre partenaires. Il comprend que ces tensions proviennent surtout d'un certain partenaire qui entretenait un discours défavorable à la participation de l'agent aux différentes instances. L'agent fait part de son observation à la coordination et lui propose de rencontrer ce partenaire et le comité de coordination pour en discuter. Il insiste sur l'importance de comprendre la nature et la teneur des enjeux qui nourrissent un mécontentement chez ce partenaire, avant une discussion dans une rencontre du regroupement pour permettre d'identifier les pistes de solutions et envisager des réponses possibles.

Dans une discussion avec le comité de coordination incluant le partenaire en question, l'agent invite le groupe à nommer les enjeux et les éléments irritants en lien avec l'accompagnement et les processus. Cette discussion a permis de constater que la source de leurs mécontentements était liée à certains outils et processus mis en place, et non à l'intervention de l'agent ou à son style. Ils ont pu exprimer que les actions de leur plan représentaient leur vision et leur choix de travail collectif. Par contre, ils ont pu aussi identifier et nommer les éléments qui suscitaient des craintes et du mécontentement. L'agent a relayé ces éléments auprès d'Avenir d'enfants afin d'envisager des façons de faire facilitant une meilleure utilisation de ces outils ou une simplification des procédures.

Résultat de l'intervention

Ces multiples stratégies d'intervention ont contribué à établir un solide lien de confiance entre Avenir d'enfants et le regroupement par les liens créés entre l'agent et un petit noyau de partenaires mobilisés. Ceci représente une prémisse importante pour consolider le travail collectif en toute circonstance afin de mettre en place des mécanismes permettant de répondre aux enjeux constatés.

Mots clés : double chapeau, lien de confiance, coordination, communication, conflit interne, collaboration, rôles.

Étape : Mise en œuvre

Récit 3 - Faciliter l'arrimage des partenaires : bâtir la confiance par des relations et des communications, un pas à la fois

Contexte

L'agent d'Avenir d'enfants commence à accompagner ce regroupement comptant 12 partenaires alors qu'il est à l'étape de mise en œuvre d'un plan d'action triennal écosystémique, arrimé, soutenu par plusieurs bailleurs de fonds. Le climat de ce regroupement est marqué par plusieurs conflits et tensions tant internes qu'externes.

Objectif de l'accompagnement

L'agent vise l'amélioration du climat et des façons de collaborer dans le regroupement pour favoriser le travail collectif. Il mise sur le changement des perceptions et des rapports aux bailleurs de fonds, en cultivant des liens de confiance et une communication plus positive.

Stratégies d'intervention

Améliorer la communication et les perceptions dans le milieu (10)

La première stratégie employée par l'agent vise à dédramatiser les perceptions et les relations entre le regroupement et le bailleur de fonds. Autant dans un camp que dans l'autre, un discours négatif et des perceptions négatives nuisent à une collaboration optimale. Tout d'abord, l'agent s'attaque aux éléments irritants du point de vue du regroupement : il discute avec la coordination au sujet des mécanismes existants et des sources d'insatisfaction. Ils relèvent trois éléments irritants qui sont reliés au fonctionnement administratif : les délais de réponse, la clarté des communications et les modalités envisagées. L'agent tente d'apporter des réponses concrètes à ces doléances. Il discute avec son gestionnaire et trouve des options. Ensuite, l'agent explique ouvertement à la coordination les perceptions d'Avenir d'enfants vis-à-vis du regroupement et sollicite le regroupement afin de clarifier certains points.

Bien que la majorité de ses interventions se réalisent auprès de la coordination, l'agent participe aux rencontres élargies avec des partenaires du regroupement où il présente des éléments clés. Il affirme l'ouverture d'Avenir d'enfants à faciliter les procédures administratives. Il s'attarde aux perceptions de cette communauté par rapport à Avenir d'enfants et déconstruit les critiques et les résistances manifestées par certains partenaires. D'une part, il explique les motivations sous-jacentes aux exigences d'Avenir d'enfants, les outils et la vision de la pérennité et du travail collectif. D'autre part, il manifeste constamment une ouverture à entendre les critiques et les observations des partenaires, à adapter les outils au contexte local et à s'ajuster aux demandes des partenaires en leur proposant une manière claire et rationnelle d'établir leur stratégie et en les encourageant.

Approche pédagogique (11)

L'agent fait appel à une approche pédagogique afin de s'assurer que les partenaires comprennent l'utilité et le fonctionnement des outils proposés. Devant leurs critiques concernant les outils suggérés pour la planification ou le suivi, il insiste sur le sens du processus de planification, sur les différentes étapes à franchir et sur les valeurs sous-jacentes au processus. Son propos encourage la réflexion et la conciliation.

Des adaptations des outils sont aussi proposées afin de répondre aux limites soulevées par les participants.

« Ce sont des processus ou des procédures qui vous amènent à réfléchir collectivement, peu importe la forme. L'outil ne vous plaît peut-être pas, mais ce n'est qu'un outil de réflexion, et pas une fin en soi. »

Miser sur la confiance et la qualité des relations (12)

Pour favoriser l'amélioration du climat de travail, l'agent renforce son lien avec la coordination : il cherche à mieux connaître ses champs d'intérêt, ses forces et ses perceptions. Ainsi, l'agent se sent mieux préparé à faciliter les liens entre cette coordination et d'autres acteurs clés : organisation communautaire et coordinations d'autres tables de concertation. Les perceptions de la coordination et ses critiques face à Avenir d'enfants sont ainsi mieux circonscrites; son rôle est valorisé.

La reconnaissance des compétences de la coordination entraîne une proximité avec l'agent, ce qui permet une communication plus fluide : passer des messages quand ça va bien, mais aussi « quand ça ne va pas. »

Adopter une posture de facilitateur et de motivateur (13)

L'agent constate qu'en réponse à la situation multiconfliktuelle observée dans ce regroupement, son rôle a été axé prioritairement sur la facilitation des échanges entre les participants.

Dans le cas des tensions internes au regroupement, l'agent constate un conflit particulièrement intense entre l'organisme communautaire Famille et un partenaire. Il rencontre donc ce dernier pour discuter des enjeux et il fait valoir les réalisations et les aspects positifs du projet promu par l'organisme communautaire Famille. Cette discussion permet au partenaire de mieux comprendre l'enjeu de l'action et il manifeste par la suite une meilleure disposition à collaborer au projet collectif malgré ses réticences.

Pour dépasser les autres conflits entre partenaires, l'agent suggère à la coordination d'apporter une poupée ou une image d'enfant et de la placer au centre de la table lors de réunions pour rappeler aux participants que leur objectif commun est le bien-être des tout-petits. Son intention est de « les ramener à leur mission-vision, au pourquoi ils sont là finalement et de toujours regarder tout ce que vous avez déjà fait ensemble ».

« L'accompagnement, c'est souvent de transférer de l'information, mais c'est aussi de la médiation. On parle de processus et de procédures, dans la plupart des cas. »

Valoriser les réalisations et les apprentissages du regroupement est également un exercice « bénéfique pour la communauté qui peut voir que, finalement, ils ont fait des choses qui durent dans le temps, ils ont amené des familles et des communautés à changer ».

Résultat de l'intervention

Sur le plan du climat interne, des progrès ont été réalisés. Les liens entre le regroupement et le bailleur de fonds se sont grandement améliorés. Les perceptions des acteurs clés sont devenues plus positives, plus imprégnées par l'ouverture à la collaboration.

Cette pratique a permis de dénouer des conflits et de poursuivre les travaux collectifs en contexte d'arrimage.

Mots clés : arrimage, communication, approche pédagogique, agent facilitateur, confiance, valoriser les réalisations, conflit interne

Étape : mise en œuvre

Récit 4 - Coaccompagner des partenaires : harmoniser les approches et valoriser les réalisations

Contexte

Le regroupement est issu de la fusion de deux tables de concertation – saines habitudes de vie et petite enfance – qui réunissaient sensiblement les mêmes partenaires et qui rencontraient, chacune de leur côté, des difficultés de fonctionnement. Les partenaires ont considéré l'arrimage comme une occasion de surpasser certaines de ces difficultés. L'agent d'Avenir d'enfants est donc appelé à accompagner ce regroupement, dans son deuxième plan d'action stratégique, avec un autre accompagnateur rattaché à un autre bailleur de fonds. Des différences existent cependant entre les façons de faire des deux bailleurs de fonds et entre les visions des partenaires quant au choix des actions à prioriser, à la mise en œuvre de celles-ci et à leur pérennité. L'agent remarque aussi que les organismes et les concertations ont une vision concurrentielle, ils promeuvent une vision négative quant aux performances du milieu et ont des discours dénigrants les uns envers les autres.

Objectif de l'accompagnement

L'agent vise l'amélioration des façons de collaborer dans le regroupement pour favoriser le travail collectif, en misant sur les réalisations du groupe, et en cultivant des liens de confiance et une communication plus positive entre accompagnateurs, entre partenaires et dans la communauté.

Stratégies d'intervention

Établir des zones de convergence : Concertation entre les accompagnateurs (14)

La première stratégie employée par l'agent vise à établir des zones de convergence entre les bailleurs de fonds et entre les partenaires, compte tenu des enjeux constatés en ce qui concerne la vision des actions priorisées et de la pérennité. Devant les divergences constatées, les agents accompagnateurs ont mis en place des mécanismes de concertation entre eux pour accompagner adéquatement et efficacement le processus de planification. Les agents discutent au préalable des éléments de convergence entre leurs modalités de fonctionnement et concilient leurs différents cadres théoriques ainsi que les exigences respectives des deux fonds. Ils conviennent avec leurs organisations respectives de faciliter l'adaptation des outils et des mécanismes proposés. Chaque organisation fait preuve de flexibilité par rapport à ses exigences, telles que les dates de soumission de projet, pour s'ajuster en fonction des possibilités du milieu et de l'ensemble des participants. Des discussions préparatoires entre agents ont lieu régulièrement, avant chaque rencontre du regroupement, pour clarifier et harmoniser leurs attentes, coordonner leurs discours et ne pas faire émerger des oppositions lors des rencontres. Une communication constante est privilégiée entre eux pour adapter continuellement leurs stratégies. Ainsi, ils déterminent une zone commune de collaboration pour les travaux effectués.

Miser sur une approche pédagogique (15)

L'agent favorise une approche pédagogique afin de s'assurer que les partenaires comprennent l'utilité des outils proposés et la nature des changements visés à la suite de l'arrimage. D'une part, il explique aux partenaires les critères du bailleur de fonds quant aux travaux et aux outils associés afin d'assurer la pérennité des initiatives pour les familles et les enfants. D'autre part, il manifeste constamment une ouverture à entendre les demandes des partenaires, à adapter les outils et les processus au contexte local, en leur proposant une manière claire et rationnelle d'établir leur stratégie et en les encourageant. Il motive les partenaires à explorer les voies qui semblent les plus porteuses pour offrir des services adaptés aux besoins des familles et assurer leur continuité.

Évaluer et planifier (16)

Un noyau restreint de partenaires s'organise pour élaborer le deuxième plan d'action collective et l'agent participe à ces travaux. Ils identifient deux domaines d'intérêt commun à l'ensemble des partenaires : le développement des habiletés langagières et les compétences sociales. L'agent souhaite faciliter l'intégration d'une vision de la pérennité « à petits pas » afin de permettre aux partenaires de surpasser les divergences entre leurs visions. Ainsi, de nouvelles stratégies pourront être explorées pour favoriser la pérennité.

Le groupe décide d'entamer une évaluation de la mobilisation et du partenariat. Un évaluateur externe mène cette démarche qui rencontre certaines difficultés de réalisation, car les partenaires semblent peu portés à participer aux activités d'évaluation, à répondre aux invitations, ou à remplir les questionnaires et les outils proposés. Toutefois, la démarche d'évaluation réalisée met en évidence des limites au partenariat et des ajustements à prévoir.

Valoriser les acteurs et mettre le milieu en action : Renforcer positivement les liens territoriaux (17)

Une autre stratégie utilisée par l'agent est de développer des liens avec des partenaires clés à l'intérieur et à l'extérieur du regroupement pour changer les perceptions négatives prédominantes en mettant de l'avant une image positive de la communauté, de ses réalisations et de son potentiel. Tout d'abord, il identifie les personnes clés dans la dynamique de la communauté afin de bâtir avec elles des liens de collaboration et « une vision territoriale intégrée » ayant comme point central le bien-être de la collectivité.

« J'ai pris du recul pour me faire une carte sociale de la communauté : où sont les nœuds? Où sont les acteurs d'influence? Ça m'a amené stratégiquement à aller à la rencontre provinciale des organisateurs communautaires, et à créer des occasions de contact avec l'organisateur communautaire de la communauté. »

Encourager une approche appréciative (18)

D'autre part, l'agent convient avec les autres accompagnateurs de mettre de l'avant une approche appréciative dans toutes les interactions dans cette communauté : rencontres, communications, échanges formels ou informels. Les réalisations et les aspects positifs sont systématiquement soulignés, alors que les aspects négatifs sont volontairement omis.

Faire une analyse des réalisations du travail collectif et les valoriser est la prochaine étape à mettre en œuvre dans cette démarche.

L'utilisation de cette approche a permis de changer la perception négative de la communauté quant à ses forces et ses capacités, pour aller vers une prise de conscience de ses réalisations collectives et de ses acquis. Le coaccompagnement entre agents accompagnateurs a renforcé ce processus « parce que ce n'est pas facile de demeurer dans cette posture-là, de ne jamais se braquer, de bâtir sur les réussites, au fur et à mesure ».

« On va livrer les points positifs et on va parler de ce que les gens font bien plutôt que d'insister sur ce que les gens font mal. Même si c'est un petit pas, il faut le nommer, parce que c'est important. Ça fonctionne. Les perceptions qu'ont les gens de certaines communautés ou de certaines personnes sont en train d'évoluer parce que notre discours a changé. Quand ils se parlent de leurs belles réalisations, ils sont surpris de tout ce qu'ils ont fait et de l'impact que ça a pu avoir. »

Résultat de l'intervention

Sur le plan de la mobilisation et des travaux collectifs, les liens entre partenaires sont renforcés, les communications et le discours dans la communauté sont devenus plus positifs. Cette amélioration de la dynamique interne est une prémisse importante pour l'élaboration d'un deuxième plan d'action collective.

Mots clés : arrimage, coaccompagnement, évaluation, planification, approche pédagogique, zones de convergence, concertation, valoriser les réalisations, approche appréciative.

Étape : mise en œuvre

Récit 5 - Rechercher les voies de la pérennité d'action collective : évaluer, agir stratégiquement et communiquer

Contexte

Une vingtaine de partenaires provenant de différents secteurs participent à cette concertation, qui reçoit le soutien financier d'Avenir d'enfants depuis le début du projet, en 2010. Il s'agit d'une concertation avec un historique de plus de huit années d'actions concertées en petite enfance. L'une de ces actions est considérée comme particulièrement porteuse. Cette action reçoit un important soutien financier de la part d'Avenir d'enfants et représente une grande partie du plan collectif. Avenir d'enfants, dans le cadre de son analyse du plan d'action stratégique du regroupement, a toujours souligné l'importance d'envisager des solutions pour une implantation durable de l'action au-delà du soutien financier actuellement accordé. Malgré ces avis, des solutions sur la façon de déployer ou de financer l'action n'ont pas été envisagées par le regroupement. Quand Avenir d'enfants annonce la fin du financement pour cette action dans deux ans, les partenaires sont placés devant l'impératif de mettre en place des modalités de pérennisation de cette action porteuse.

Objectif de l'accompagnement

L'objectif de l'accompagnement est de soutenir la mise en place des modalités de pérennisation de cette action jugée particulièrement porteuse par les partenaires, en posant un regard sur la pérennité des effets de l'action, et sans se limiter aux recherches de financement.

Stratégies d'intervention

Identifier les stratégies de pérennité à mettre en place (19)

Tout d'abord, l'agent consulte ses collègues (agents et conseillers) et des ressources externes spécialisées dans le domaine de la pérennité pour élaborer des outils adaptés au contexte. Ces outils d'animation et de réflexion servent à structurer la réflexion des partenaires autour des modalités envisageables pour maintenir les effets durables de leur action dans le temps. Dans la foulée des discussions lors des rencontres préparatoires, l'agent relève un questionnement central : comment ne pas limiter la réflexion au sujet de la pérennité à une recherche d'activités d'autofinancement? Est-ce qu'il y a d'autres voies à envisager pour atteindre les mêmes effets?

Une rencontre du regroupement à laquelle participent tous les partenaires de la concertation est organisée pour lancer les discussions à l'égard de la pérennité. L'agent, en collaboration avec la coordination du regroupement, anime les échanges à l'aide des outils élaborés. À l'issue de ces travaux, les partenaires retiennent trois stratégies. Premièrement, **l'efficacité du projet** est examinée pour s'assurer que les ressources existantes soient utilisées de façon optimale. Deuxièmement, des initiatives de **diffusion et de sensibilisation** sont envisagées pour faire connaître le projet et ses retombées, ainsi que les démarches de réflexion autour de sa pérennisation pour que des partenaires potentiels puissent se greffer à la concertation. Les

partenaires réfléchissent à des démarches de sensibilisation des bailleurs de fonds potentiels et de recrutement de partenaires potentiels. Troisièmement, des **partenariats** entre institutions sont créés afin d'utiliser les ressources locales pour réduire les coûts directs associés à l'action, par exemple, le prêt d'un local pour diminuer les coûts de location.

De plus, la recherche de sources de financement alternatives se poursuit et se diversifie. Une campagne de financement est mise sur pied en association avec une entreprise locale qui accepte d'ajouter un petit montant au prix de vente d'un de leurs produits. Les fonds ainsi amassés seraient versés au fiduciaire pour contribuer au financement de l'action en question.

Composer avec les pressions et les réactions émotives (20)

« Quand on discutait de la pérennité, les gens devenaient très émotifs. Il y en avait qui pleuraient, il y en avait qui sortaient de la rencontre et qui étaient fâchés. »

Ce travail d'accompagnement des réflexions sur la pérennité s'est réalisé dans un contexte d'importantes réformes gouvernementales visant le secteur de la santé et des services sociaux, ainsi que le secteur de l'éducation. Plusieurs coupes budgétaires et changements dans ces deux secteurs avaient lieu et affectaient les institutions partenaires de cette concertation. Dans ce contexte contraignant pour les partenaires, l'agent doit faire preuve d'empathie face à la sensibilité accrue des participants en raison des pertes entraînées par ces changements.

L'agent accueille les réactions émotives avec ouverture, aide les participants à les nommer, et amène graduellement la réflexion sur l'identification des éléments à faire durer (effets, retombées, projet), afin de trouver les meilleures solutions ou façons d'optimiser les ressources. Il montre également de la disponibilité et de l'ouverture aux échanges informels avec les participants afin de permettre l'expression de leurs préoccupations et de comprendre leurs enjeux.

« Je suis confiant d'affronter des questions sensibles, et de parler quand il y a des conflits, des problématiques, des mésententes. Ce n'est pas une fois rendu à la rencontre qu'il faut parler de pérennité. Avant les rencontres [il y a des échanges, des] téléphones, qui viennent teinter ce qui se passe dans des comités ... [Il faut] être sensible pour être capable de transformer les éléments [irritants], objectivement, sans devenir la cible. »

Évaluer les effets de l'action : comment faire autrement pour que le projet survive à la fin du financement d'Avenir d'enfants? (21)

En concordance avec la recommandation d'Avenir d'enfants, une évaluation avait été réalisée au cours des années précédentes pour documenter l'efficacité et les effets de l'action. Cette évaluation a démontré que les personnes ciblées (enfants et parents) sont jointes. La participation aux activités est élevée et les participants sont des familles en situation de vulnérabilité. Cette évaluation permet de constater que « l'action répond à un besoin dans ce milieu ». L'agent, qui participe au comité d'évaluation depuis ses débuts, encourage le groupe à aborder, sous l'angle de

la pérennité, les stratégies optimales pour maximiser l'efficacité de l'action. Il constate que les partenaires apprécient l'apport de l'évaluation : elle permet d'améliorer le projet au fur et à mesure et de mettre en évidence ses effets. Face à de tels résultats, l'agent poursuit son intervention : « Les partenaires pourront maintenant faire valoir les résultats tirés de l'évaluation auprès des décideurs pour les convaincre des effets et des conditions essentielles de mise en œuvre pour générer ces effets. »

Développer des stratégies de communication politique : comment convaincre les décideurs que le projet est indispensable pour atteindre les effets souhaités? (22)

L'une des voies de la pérennité identifiée par les partenaires est axée sur la diffusion et la communication autour du projet et de ses retombées. L'agent continue à soutenir les démarches des partenaires afin de relever des stratégies de communication politique ou de représentation pour faire valoir les résultats issus de l'évaluation auprès des décideurs. Ces stratégies visent à accroître l'intérêt et l'engagement de ces derniers pour le projet : interpeller des personnes sur le plan décisionnel pour participer aux rencontres du regroupement où les résultats sont présentés; organiser des échanges avec eux, et sensibiliser les décideurs aux effets observés. En collaboration avec des conseillers d'Avenir d'enfants, l'agent réalise une analyse des politiques ministérielles actuelles et des plans d'action publics afin d'identifier les convergences avec les visées de l'action à pérenniser. Il partage ses constats aux partenaires du regroupement. Cela leur apporte des arguments importants pour peaufiner leurs stratégies de communication politique en mettant de l'avant que certains éléments de leur plan d'action concordent avec les objectifs de certains ministères ou d'autres bailleurs de fonds.

Le rôle de l'agent est, dans ce contexte, axé sur l'influence et le soutien auprès des partenaires afin de maintenir les acquis du travail collectif et l'engagement des participants : « Faire en sorte qu'un milieu dans l'adversité soit capable de transformer l'adversité en une force et créer une solidarité. » Il communique avec des partenaires clés pour s'assurer de comprendre les enjeux qu'ils vivent et amène ces informations dans les discussions avec Avenir d'enfants et avec le groupe de partenaires. Il porte une attention particulière à respecter les limites exprimées par les partenaires dans les échanges autour des moyens à mettre en place. À chaque étape, il fait un retour à Avenir d'enfants sur l'ensemble des enjeux vécus dans ce milieu pour adapter son soutien en fonction des circonstances actuelles.

Résultat de l'intervention

L'accompagnement offert par l'agent a permis d'identifier et de mettre en œuvre plusieurs voies de pérennisation de l'action porteuse et de ses effets afin de répondre aux préoccupations du milieu. À la suite des travaux effectués au sujet de la pérennité, le coût de l'action a été substantiellement réduit (à 40 % du coût initial) grâce à une optimisation des ressources. Des démarches de sensibilisation auprès de bailleurs de fonds potentiels, mettant en valeur les résultats de l'évaluation de l'action, ont lieu régulièrement afin de reconnaître l'importance de cette action et ses effets pour obtenir un financement.

Mots clés : évaluation, communication politique, pérennité, planification.

Étape : fin de financement

Récit 6 - Accompagner à distance : créativité, résilience et persévérance

Contexte

Depuis 2009, l'agente accompagne cette communauté qui se trouve à une distance importante. S'y rendre nécessite plusieurs heures de transport. Elle a établi un lien de confiance et de collaboration fort avec la coordination qui assurait le bon déroulement des travaux. Pendant la dernière année, la coordination est remplacée. La nouvelle personne ne maîtrise pas les processus administratifs et connaît peu les domaines de la petite enfance et de la mobilisation. L'agente a donc été appelée à offrir un soutien différent et plus intense.

Objectif de l'accompagnement

L'agente développe un arsenal de stratégies d'accompagnement à distance afin de faciliter la poursuite des travaux collectifs dans ce regroupement, malgré les défis : établir des liens de confiance et maintenir des échanges réguliers avec la communauté à distance; maintenir la mobilisation des partenaires, et dénouer des situations conflictuelles entre la nouvelle coordination et les partenaires.

Stratégies d'intervention

Présence physique dans le milieu (23)

La stratégie principale de l'agente est axée sur **la présence physique dans le milieu** à des moments clés quand des échanges sont indispensables pour traiter des questions essentielles au fonctionnement du groupe. Les rencontres en personne sont privilégiées en début d'accompagnement pour créer le lien de confiance, ainsi que pour des travaux qui requièrent une interaction. C'est le cas pour l'élaboration du plan d'action collective selon la démarche partenariale écosystémique. Cette étape demande des travaux systématiques, des interactions entre participants et un rythme soutenu de travail.

« Dans l'accompagnement à distance, c'est primordial au départ d'établir un lien de confiance. Tu ne pourras pas le créer en visioconférence ou en conférence téléphonique. Il faut que tu sois [en présence pour] créer le lien de confiance. Une fois que le lien est créé, par la suite, c'est plus facile d'utiliser les technologies [de communication] pour être capable de passer des messages. »

Même si la présence physique est préférée, l'agent prévoit aussi des alternatives afin d'assurer la continuité des travaux en toute circonstance. L'agente prévoit des **moyens selon l'équipement accessible aux interlocuteurs** : Facetime, visioconférence ou Skype, si l'accès à une connexion Internet est disponible; messages textes pour des communications courtes et rapides; conférences ou appels téléphoniques dans des situations où il n'y a pas d'accès à une connexion internet.

« Dans ce regroupement, le premier choix était d'être là physiquement, mais j'avais tout le temps une solution B, une solution C si je ne pouvais pas y aller parce qu'il y avait une tempête ou peu importe ce qui arrivait. »

Malgré son ouverture et sa volonté à participer aux rencontres du regroupement, l'agente ne peut pas être présente à chaque occasion. Elle doit **cibler les sujets à traiter** avec le regroupement, en limitant sa contribution aux messages considérés les plus pertinents. Ce contexte limitatif quant aux occasions d'échange peut avoir une incidence sur le nombre de sujets abordés avec le regroupement; certains sujets ne seront pas abordés puisqu'ils sont jugés moins pertinents.

La **rencontre des coordinations** de plusieurs regroupements de la région est une autre circonstance où la présence physique est importante. Ces rencontres permettent de discuter des pratiques et des enjeux communs et sont une occasion d'habilitation et de partage d'information entre coordinations. Ce type de réseautage leur permet de cheminer en bénéficiant de l'expérience accumulée dans le groupe. Toutefois, leur nombre est limité à une ou deux fois par année (au lieu de quatre ou cinq fois dans des régions où la densité de la population est plus élevée), en raison des coûts élevés associés au déplacement de plusieurs personnes sur un territoire vaste. À ces occasions, la diffusion d'information et l'échange autour des informations importantes sont également privilégiés pour éviter les biais de la communication à distance pouvant générer de multiples interprétations.

« Le fait de ne pas pouvoir se présenter à toutes les rencontres a un impact sur l'évolution que les regroupements peuvent avoir en fonction des commentaires et de l'accompagnement que je peux faire avec eux. »

De plus, la présence physique est préférée lorsque des sujets sensibles, comme la pérennité, sont abordés, pour expliquer le sujet « en bonne et due forme, avec enthousiasme et conviction ».

La présence physique est une stratégie utilisée selon la **pertinence**, en privilégiant le travail collectif des partenaires de manière autonome :

« Est-ce que ça vaut la peine de me déplacer pour 3 ou 8 heures de temps ou c'est mieux de le faire par téléphone? Pour la démarche [de planification] écosystémique, j'étais là tout le temps, puis il y avait des retours souvent avec les partenaires. Maintenant, on discute avec la coordination à savoir si ma présence est pertinente ou pas. Si oui, est-ce que je me déplace physiquement ou je suis en visioconférence ou en conférence téléphonique? »

La fréquence des visites dans une communauté varie donc selon l'étape : pendant la période de planification, la présence à chaque rencontre est privilégiée, alors que, pendant la mise en œuvre, la présence est décidée selon les besoins, et peut varier entre une et trois visites par année.

Usage des technologies de communication (24)

Une deuxième stratégie utilisée par l'agente se base sur l'usage des technologies de communication, telles que la visioconférence, la conférence téléphonique et les différentes plateformes web. Le choix des moyens dépend du type de **communication** envisagé et de la **situation**. Pour des rencontres de travail individuelles entre l'agente et la coordination, la visioconférence, Skype ou une autre plateforme Web est privilégié. Elle peut être utilisée conjointement avec le courriel qui permet de transmettre des informations par l'envoi de documents. S'il n'y a pas d'accès à une connexion internet, l'appel téléphonique est utilisé. Pour les rencontres de groupe où plusieurs partenaires participent, l'usage des technologies de communication à distance permet surtout de transmettre des contenus informatifs; elles sont toutefois moins adaptées pour des discussions et des échanges. Dans les situations où l'échange et la discussion sont nécessaires, la présence physique est privilégiée : « [les partenaires] échangent sur la réalité, ils parlent, ils s'entrecourent, la dynamique est vraiment intéressante ».

Moyen innovateur pour une approche d'accompagnement en différée : présentation PowerPoint narrée (25)

L'agente a développé des présentations PowerPoint narrées sur des thématiques importantes pour faciliter le déroulement des travaux collectifs. Elle les transmet aux regroupements à chaque étape des travaux. Ce moyen de diffuser l'information permet à chacun de la recevoir et de l'utiliser au moment opportun pour son fonctionnement, selon leur propre rythme.

« Le PowerPoint narré, c'est [un moyen] intéressant parce qu'il permet l'accompagnement à distance, mais de façon différée. Je l'ai fait beaucoup dans la démarche [de planification] écosystémique parce que j'accompagnais trois regroupements en même temps. Je mettais les PowerPoint narrés sur Dropbox et je leur disais : 'Quand vous êtes rendus à cette étape-là, allez voir le PowerPoint narré sur [l'étape] pour avoir l'information sur comment progresser' ».

Limites des technologies de communication à distance (26)

L'utilisation des technologies doit tenir compte de leurs limites. Tout d'abord, le regroupement doit avoir accès à des conditions optimales pour assurer une qualité adéquate de la communication à distance.

L'usage des technologies demande également que les participants aient l'aisance d'utiliser ces moyens pour des échanges. L'usage de la conférence téléphonique permet une meilleure qualité du son, mais réduit les possibilités de communication. L'absence de contact visuel peut devenir une limite de taille. Cela rend cette technologie peu adaptée à des échanges sur des sujets sensibles.

« À quelques occasions, j'ai utilisé la visioconférence, mais les regroupements n'étaient pas équipés pour le faire. Parfois, la webcam était accrochée à une porte, parfois la caméra se renversait ou je n'entendais pas ce que les gens disaient et je ne voyais pas tout le monde. À ce moment-là, tu ne vois pas le ressenti des gens, le non verbal. Parfois, tu amènes des questionnements, tu amènes des enjeux et tu ne sais pas comment les gens réagissent. »

La transmission des informations par les technologies peut générer des biais de communication et d'interprétation : les messages peuvent être modifiés et leur sens transformé puisqu'ils sont relayés par plusieurs moyens ou personnes. Cet enjeu de circulation des informations requiert beaucoup d'attention pour veiller à l'exactitude des informations transférées dans les milieux.

Collaborer avec la coordination pour décider des moyens à utiliser (27)

Une troisième stratégie de l'agente est centrée sur la collaboration étroite avec la coordination. La coordination devient le pivot des liens autant dans le regroupement qu'entre les partenaires et l'agente. Elle est également appelée à relayer de l'information et à estimer si la présence de l'agente est requise en fonction de la nature des échanges prévus entre les partenaires.

« En étant loin des partenaires, il faut s'en remettre beaucoup à nos coordinations. On leur passe des messages, pour qu'ils puissent les passer dans les regroupements. »

Cette situation n'est pas exempte de défis. En effet, la transmission de l'information par la coordination peut occasionner la transformation des contenus ou des messages et, ainsi être une potentielle source de malentendus. La vigilance par rapport à la qualité des informations transmises reste donc de mise.

L'agente met beaucoup d'accent sur le coaching et l'habilitation de la coordination pour prendre en charge les processus liés au travail collectif : préparer des réunions, la structure de l'ordre du jour et les techniques d'animation, faire des reflets sur les situations vécues, donner des avis et des conseils sur les actions à poser. Ce renforcement positif est cultivé en permanence afin de consolider les capacités d'agir et l'autonomie.

« Dernièrement, le comité de gestion m'a rencontrée parce qu'ils n'étaient pas satisfaits du travail de la coordination. La coordination, elle, m'interpellait beaucoup sur son insatisfaction [relative au] comité de gestion. De part et d'autre, il y avait de l'insatisfaction.

Dans ce cas-là, les partenaires voulaient me voir absolument en présence physique. Je savais qu'il y avait un problème : je présentais différents points, ils me posaient des questions et, à un moment donné, j'ai dit : "Il y a une problématique, voulez-vous me la nommer?" Ils me l'ont nommée.

En conférence téléphonique ou en visioconférence, je n'aurais pas été en mesure de les accompagner ainsi. Il fallait que je sois à l'écoute, attentive au non-dit [de ce] qui se passait dans la salle. »

Intervenir dans des situations complexes (28)

Dans des situations à enjeux multiples, l'agente rend visite au regroupement pour contribuer à clarifier la situation et réfléchir aux pistes de solution. Dans ces situations, comprendre les aspects verbaux et non verbaux de la communication est essentiel pour contribuer à dénouer les tensions, clarifier les enjeux présents, et mobiliser les participants afin d'identifier des solutions communes.

Chaque rencontre est suivie d'une discussion avec la coordination pour l'appuyer dans sa recherche de solution et d'ajustement. L'agente et la coordination discutent par visioconférence à propos de la situation. L'agente la conseille sur les étapes à suivre et l'encourage à prendre le temps nécessaire pour réfléchir aux questions abordées. Elle lui conseille également de faire appel à des ressources spécialisées, externes au regroupement, pour répondre à des besoins particuliers. Elle insiste sur l'importance de définir clairement les rôles des participants afin d'éviter les malentendus.

Posture d'ouverture face aux occasions (29)

L'agente montre que sa posture s'est transformée au fil du temps et des épreuves rencontrées. Elle est davantage à l'affût des occasions et en soutien selon les besoins et les demandes des partenaires, au lieu d'amorcer des démarches et de prendre un leadership décisionnel. Elle attend les demandes des coordinations ou des partenaires et saisit les occasions de chaque milieu pour aborder des points pertinents, sans amorcer ces échanges.

Résultat de l'intervention

L'intervention de l'agente a permis la poursuite des travaux de mise en œuvre du plan d'action en répondant aux défis de l'accompagnement à distance et aux situations de tension.

Mots clés : technologies de communication, communication à distance, coordination, lien de confiance, rencontre des coordinations, enjeux multiples

Étape : mise en œuvre

Annexe 3 – Outils de collecte

Guide d'entretien

Introduction

Bonjour!

Cet entretien vise à documenter ton expérience d'accompagnement au sein d'Avenir d'enfants, notamment la posture d'accompagnement et les pratiques développées. Avec ton accord, l'entretien sera enregistré pour faciliter le traitement des données. Les informations fournies seront traitées par la responsable de projet de manière confidentielle.

Nous allons discuter aujourd'hui de cinq sujets : ton expérience chez Avenir d'enfants; ton parcours professionnel (tes expériences avant Avenir d'enfants); l'historique de ta pratique (ou l'accompagnement des premiers RLP); une situation significative de ton choix; les enjeux de l'accompagnement.

Introduction : position actuelle

Je t'invite à me décrire ton activité chez Avenir d'enfants actuellement (poste, principales responsabilités et fonctions, dossiers importants).

Trajectoire professionnelle et formation

- ▶ Travail chez Avenir d'enfants (année, fonction, responsabilités, modalités) – Quand et comment as-tu appris qu'il y avait un poste offert? Qui t'avait parlé de l'organisation? Qu'est-ce qui te motivait à occuper ce poste?
- ▶ Fonctions exercées chez Avenir d'enfants depuis l'embauche et durée
- ▶ Expériences passées – autres emplois (durée, organisme)
- ▶ Formations académique et professionnelle

Qu'est-ce qui, dans ton parcours personnel ou professionnel, t'a conduit ou conduite à travailler dans ce domaine? Qu'est-ce qui a influé le plus sur toi dans ta pratique? (des personnes marquantes, des événements importants, des approches ou référents théoriques, des expériences de vie, etc.)

Histoire et évolution de la pratique d'accompagnement (optionnel)

Peux-tu raconter ta ou tes premières années chez Avenir d'enfants?

- ▶ Premières expériences de travail au sein de l'organisme (anecdotes, chocs, surprises, attentes)
- ▶ Objectifs que tu te donnais dans ton travail, obstacles que tu rencontrais dans la réalisation de ces objectifs, succès dans la réalisation de ces objectifs
- ▶ Évolution de la pratique au sein de l'organisation (évolution dans la façon de travailler, orientations, types de pratique)
- ▶ Événements ou cas précis qui t'ont marqué ou marquée.
- ▶ Selon toi, quelle importance revêt le cadre d'accompagnement pour la pratique? (pertinence, utilité, limites, fréquence des références?)

Approfondir une pratique d'accompagnement significative

Parlons plus spécifiquement d'une pratique que tu considères significative. Par « pratique significative », on entend :

- ▶ un projet/programme/activité spécifique qui a eu des résultats intéressants;
- ▶ une situation qui a nécessité d'adapter des façons de faire habituelles et de repenser ta façon d'intervenir;
- ▶ toute demande particulière qui a modifié ta façon de travailler.

Pistes pour orienter le choix : situations où ton intervention a amené un changement important ou a contribué à la mobilisation ou à la consolidation des capacités d'agir du ou de la RLP; situations, projets ou activités qui t'ont amené ou amenée à développer une nouvelle pratique/ approche...

Je t'invite à raconter cette pratique sous la forme d'une histoire, c'est-à-dire de façon informelle en décrivant l'origine de ta pratique, les enjeux ou objectifs, l'évolution et les résultats, des leçons tirées de l'expérience, etc.

- ▶ Historique, contexte, objectifs et attentes en lien avec cette pratique;
- ▶ Enjeux ou raisons qui ont mené au développement de la pratique;
- ▶ Personnes/acteurs/ressources impliqués;
- ▶ Chronologie du développement de la pratique (moments forts, moments difficiles);
- ▶ Processus d'adaptation, modification, réorientation;
- ▶ Obstacles et facilitateurs; stratégies et solutions adoptées afin de contourner les obstacles;
- ▶ Défis professionnels et personnels en lien avec cette pratique;
- ▶ Anecdotes ou situations mémorables au cours du processus d'élaboration de cette pratique.

Conclusion

- ▶ Quels sont, selon toi, les **apprentissages** à retenir de cette expérience? Qu'est-ce que tu aimerais que les autres retiennent de ce récit?
- ▶ Si tu pouvais **transmettre un élément** de la pratique d'accompagnement à d'autres intervenants ou organisations, lequel choisirais-tu? Pour soutenir la mobilisation des communautés, pour soutenir l'innovation sociale ou pour d'autres domaines, quel serait-il? Pourquoi ?
- ▶ OU Comment se définit, selon toi, la posture d'accompagnement d'Avenir d'enfants?

FIN – REMERCIEMENTS – PROCHAINES ÉTAPES (VALIDATION INDIVIDUELLE, COLLECTIVE, FINALE)

Grille de lecture pour la séance de validation

Récit analysé : _____

Dans quelle mesure ce récit résonne-t-il avec ta pratique?

Quels éléments ou stratégies présentés dans ce récit considères-tu les plus significatifs, porteurs, pour témoigner de la pratique d'accompagnement d'Avenir d'enfants?

Recommandations qui découlent du récit (pour Avenir d'enfants ou une organisation qui offre l'accompagnement) :

Références

¹ Le projet a été réalisé en collaboration avec une équipe multidisciplinaire de professionnels spécialisés en méthodologie, évaluation, mobilisation des communautés, valorisation et partage des savoirs. Ce projet – incluant les étapes de conception, de prétest des outils, de collecte et analyse des données, de rédaction, de validation et de révision des rapports – s’est déroulé sur une période de 24 mois, à temps partiel.

² Avenir d’enfants (2013).

³ Avenir d’enfants (2013).

⁴ Le contexte de communauté fait référence aux éléments suivants : secteur d’activité, type de projet et type de milieu (instances régionales, regroupements locaux de partenaires, communautés et nations autochtones), et leurs caractéristiques, telles que milieux urbains/ semi-urbains/ruraux.

⁵ Avenir d’enfants (2015). *Plan-cadre d’évaluation*, Montréal.

⁶ Le soutien offert par Avenir d’enfants aux communautés locales, aux instances régionales et aux partenariats nationaux comprend deux composantes : le soutien financier de planifications intersectorielles (incluant l’élaboration et la mise en œuvre des plans d’action collective intersectorielle et la fonction de coordination) et l’accompagnement par une ressource dédiée au travail collectif (l’agent ou agente d’accompagnement).

⁷ Les fondements de l’approche de mobilisation des communautés se retrouvent dans les domaines suivants: l’intervention communautaire dans un contexte de lutte à la pauvreté, l’approche de «community building» par le soutien à une coalition d’acteurs locaux, régionaux et nationaux en alliance avec les parents, l’approche du développement des capacités (« empowerment »), et l’approche de l’impact collectif. Weitzman M. et L. Lee, «L’impact du faible revenu sur le développement psychosocial des enfants», New York University School of Medicine et College of Global Public Health, États-Unis & Brooklyn College, États-Unis, Février 2017, 2e éd. rév., [En ligne] <http://www.enfant-encyclopedie.com/pauvrete-et-grossesse/selon-experts/limpact-du-faible-revenu-sur-le-developpement-psychosocial-des> Shields C. (1993) « Community Systems Initiative: An Introductory Overview », Internal Paper, Laidlaw Foundation, Toronto. Florin P. et A. Wandersman (1990). « An Introduction to Citizen Participation, Voluntary Organizations, and Community Development : Insights for Empowerment through Research », *American Journal of Community Psychology*, 18, 41-54. Hanleybrown, Kania J et M Kramer, «Canaliser le changement:Comment réussir l’impact collectif», *Stanford Social Innovation Review*, [En ligne], http://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2013/02/Canaliser_le_changement.pdf (Consulté en 2015).

⁸ Avenir d’enfants (2013). *Cadre de référence en accompagnement*, Montréal.

⁹ Les étapes du cycle de planification sont : l’intention initiale, l’analyse de l’état de situation initiale, la planification, la mise en œuvre du plan, le suivi et l’évaluation.

¹⁰ THÉOLIS, M., N. BIGRAS , M. DESROCHERS , L. BRUNSON , M. RÉGIS , et P. PRÉVOST (2010), *Le projet 1,2,3 GO! - Place au dialogue*, Québec, Les Presses de l’Université du Québec.

¹¹ Les répondants et répondantes ont mentionné quelques éléments distinctifs, tels que les outils de planification, les cadres conceptuels pour définir les actions et plans soutenus, l’approche de l’évaluation, et des processus administratifs (concernant la décision de l’octroi ou l’admissibilité des actions). Ainsi, on constate, selon les données disponibles dans ce projet, que les approches d’accompagnement de Québec en forme et d’Avenir d’enfants ont en commun des valeurs et principes, un cadre de référence en accompagnement et une structure organisationnelle (par équipe territoriale) similaires. Les différences peuvent découler des modalités d’opérationnalisation de ces approches; toutefois, ce sujet n’a pas fait l’objet d’une analyse systématique et n’est donc pas abordé dans ce rapport.

¹² BERTAUX, D. (2001). *Les récits de vie*, Paris, Nathan.

HURTUBISE, R., et M.-C. ROSE (2013). *Récits de pratiques et consensus d'expert. Équipes cliniques du projet Chez soi à Montréal*, Rapport de recherche, Secrétariat des partenaires de lutte à l'itinérance (SPLI) et Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CRÉMIS).

¹³ MONTGOMERY, C., G. RACINE, S. XENOCOSTAS, J. RHÉAUME et G. LABESCAT (2013). *Récits de pratique d'intervenants dans des organismes d'aide aux nouveaux immigrants. Guide d'animation*, Montréal, CSSS de la Montagne.

¹⁴ PATTON, M.Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods. Integrating Theory and Practice*, Saint Paul, Sage Publications.

¹⁵ VANINI DE CARLO, K. (2014). « Se dire e(s)t devenir - La recherche biographique comme choix épistémologique », dans *revue 2 Interrogations ?*, n° 17, L'approche biographique, janvier 2014, [En ligne], <http://www.revue-interrogations.org/Se-dire-e-s-t-devenir-La-recherche,401> (Consulté le 27 août 2015).

¹⁶ GHERGHEL, A. (2005). *La monoparentalité en Roumanie : marginalité sociale ou modèle familial alternatif*, thèse (Ph. D.), Université Laval. URL : <http://hdl.handle.net/20.500.11794/19425>

PINEAU, G. « Pétrir les traces écrites des dires pour réfléchir et agir », dans YELLE, C., L. MERCIER, J.-M. GINGRAS et S. BEGHADADI (dir.). *Les histoires de vie, un carrefour de pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 61-81.

FORTIER, I. « L'éthos public et le travail sur soi des gestionnaires : la contribution des récits de vie en recherche et en formation », dans Yelle, C., L. Mercier, J.-M. Gingras et S. Beghdadi (dir.). *Les histoires de vie, un carrefour de pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 161-187.

RHÉAUME, J. (2011). « Raconter sa vie : avec quels savoirs et pour quoi faire? », dans YELLE, C., L. MERCIER, J.-M. GINGRAS et S. BEGHADADI (dir.). *Les histoires de vie, un carrefour de pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 15-38.

GRATTON, E., A. LAINÉ et A. TREKKER (2016). *Penser l'accompagnement biographique*, Louvain-la-Neuve, Academia-L'Harmattan.

¹⁷ RHÉAUME, J. (2011). « Raconter sa vie : avec quels savoirs et pour quoi faire? », dans YELLE, C., L. MERCIER, J.-M. GINGRAS et S. BEGHADADI (dir.). *Les histoires de vie, un carrefour de pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 15-38.

¹⁸ HURTUBISE, R., et M.-C. ROSE (2013). *Récits de pratiques et consensus d'expert. Équipes cliniques du projet Chez soi à Montréal*, Rapport de recherche, Secrétariat des partenaires de lutte à l'itinérance (SPLI) et Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CRÉMIS).

MONTGOMERY, C., G. RACINE, S. XENOCOSTAS, J. RHÉAUME et G. LABESCAT (2013). *Récits de pratique d'intervenants dans des organismes d'aide aux nouveaux immigrants. Guide d'animation*, Montréal, CSSS de la Montagne.

¹⁹ TILMAN, F. (1996). « Comment parler de sa pratique pour la faire partager? », *META*. <http://www.meta-educ.be/textes/parler-de-sa-pratique.pdf>.

DESGAGNÉ, S. (2007) « Reconstruction et analyse de récits exemplaires de pratique enseignante ». <http://www.recitdepratique.fse.ulaval.ca/>

²⁰ HURTUBISE, R., et M.-C. ROSE (2013). *Récits de pratiques et consensus d'expert. Équipes cliniques du projet Chez soi à Montréal*, Rapport de recherche, Secrétariat des partenaires de lutte à l'itinérance (SPLI) et Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CRÉMIS).

²¹ ARGYRIS, C. (1995). *Savoir pour agir* (traduction de *Knowledge for Action*, 1993). Paris, InterÉditions.

SCHÖN, D. A. (1996). *Le tournant réflexif* (traduction de *Educating the Reflective Practitioner*, 1987), Montréal, Éditions Logiques.

²² RHÉAUME, J. (2011). « Raconter sa vie : avec quels savoirs et pour quoi faire? », dans YELLE, C., L. MERCIER, J.-M. GINGRAS et S. BEGHADADI (dir.). *Les histoires de vie un carrefour de pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 15-38.

²³ RICŒUR, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil.

²⁴ Cela confirme que le niveau de saturation atteint est satisfaisant.

²⁵ LECOMTE, Y. (2003). « Développer de meilleures pratiques », *Santé mentale au Québec*, vol. 28, n° 1.

HURTUBISE, R., et M.-C. ROSE (2013). *Récits de pratiques et consensus d'expert. Équipes cliniques du projet Chez soi à Montréal*, Rapport de recherche, Secrétariat des partenaires de lutte à l'itinérance (SPLI) et Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CRÉMIS).

²⁶TILMAN, F. (1996). « Comment parler de sa pratique pour la faire partager? », *META*. <http://www.meta-educ.be/textes/parler-de-sa-pratique.pdf>.

DESGAGNÉ, S. (2007). « Reconstruction et analyse de récits exemplaires de pratique enseignante ». <http://www.recitdepratique.fse.ulaval.ca/>

²⁷ Par exemple, certains agents ou agentes accompagnaient un nombre plus grand de RLP de façon transitoire à cause du départ d'un ou d'une collègue.

²⁸ Les principes d'éthique énoncés par la Société canadienne d'évaluation.

²⁹ Traduit et adapté par A. GHERGHEL à partir du guide *Ethical Practice* de Story Center. URL : <https://www.storycenter.org/values/>

³⁰ RHÉAUME, J. (2011). « Raconter sa vie : avec quels savoirs et pour quoi faire? », dans YELLE, C., L. MERCIER, J.-M. GINGRAS et S. BEGHADADI (dir.). *Les histoires de vie, un carrefour de pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 15-38.

³¹ RICCEUR, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil.

³² À titre d'exemple, le programme Éveil à la lecture et écriture (ELE) ou un regroupement local de partenaires (RLP) déjà existant dans un autre domaine, tel que les saines habitudes de vie.

³³ L'agent ou l'agente d'accompagnement peut offrir un soutien régulier sur une base hebdomadaire.

³⁴ Avenir d'enfants (2013). *Cadre de référence en accompagnement*.

³⁵ Cette question était reformulée parfois ainsi : « Si tu pouvais transmettre un élément de la pratique d'accompagnement à d'autres intervenants ou organisations, lequel tu choisirais? »

³⁶ Barjou, B. *Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire*. Paris: ESF Éditeur, 1995, p. 15-28

Blais, M., & Perron, J. (2010). *Modèle de profil de compétences en organisation communautaire en CSSS*. [Document de référence]. Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS. p. 2-4.

Cook, S. D. N. et Brown, J. S. 1999. « Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing ». In *Managing Knowledge : An essential Reader*, sous la dir. S. Little, P. Quintas, et I. Ray, p. 68-101. London: Sage Publications.

Le Bortef, G. 2004. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Éditions d'Organisations, 3ième éd., p. 93-119.

³⁷ Notons que des recoupements entre les trois catégories sont observés et que les savoirs et savoir-faire sont fortement interreliés : les connaissances techniques, outils, savoirs théoriques ou généraux nécessitent des façons de faire pour être mis en application. Par exemple, la connaissance de la communauté est considérée un type de savoir spécifique de la pratique d'accompagnement, mais elle suppose le savoir-faire de l'écoute, de la présence dans les milieux, de la lecture en permanence des situations et liens existants, de la révision et de l'ajustement de sa lecture en fonction des situations observées.

³⁸ Éléments qui décrivent la composante « la nature du soutien offert » de l'indicateur documenté.

³⁹ Cette étude a permis de documenter six contextes (démarrage, mise en œuvre, accompagnement à distance, arrimage, conflits multiples et pérennité), dans le cadre des six récits retenus.

⁴⁰ Chaque stratégie comprend plusieurs sous-stratégies d'action, qui sont présentées dans la version intégrale de ce rapport final.

⁴¹ Le soutien offert par Avenir d'enfants à des instances régionales inclut un soutien financier et un soutien offert par l'agent ou l'agent(e) d'accompagnement et de liaison régionale.

⁴² Par exemple, la Table régionale enfance-famille.

⁴³ L'analyse de ces différentes situations d'arrimage (communes et singulières) a permis d'identifier un ensemble de stratégies d'intervention semblables, basées sur : la concertation entre les co-accompagnateurs qui définissent des zones communes et des stratégies communes, l'adaptation et la souplesse des exigences et des cadres (processus, outils, stratégies) entre bailleurs de fonds et en fonction des besoins et demandes de la communauté, ainsi que la clarté des communications et la transparence des processus. De la sorte, les deux récits résumés qui portent sur des contextes d'arrimage présentent des stratégies d'intervention significatives pour l'ensemble des situations observées.

⁴⁴ Démarche recommandée également dans la littérature de spécialité. Voir Lafortune L. (2008), *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*, Québec, PUQ.

⁴⁵ LAINÉ, A. (2016). « L'art et la matière de l'accompagnement biographique », dans GRATTON, E., A. LAINÉ et A. TREKKER, *Penser l'accompagnement biographique*, Louvain-la-Neuve, Academia-L'Harmattan, p. 15-30.

agirtôt.org

Espace de partage pour l'action
concertée en petite enfance