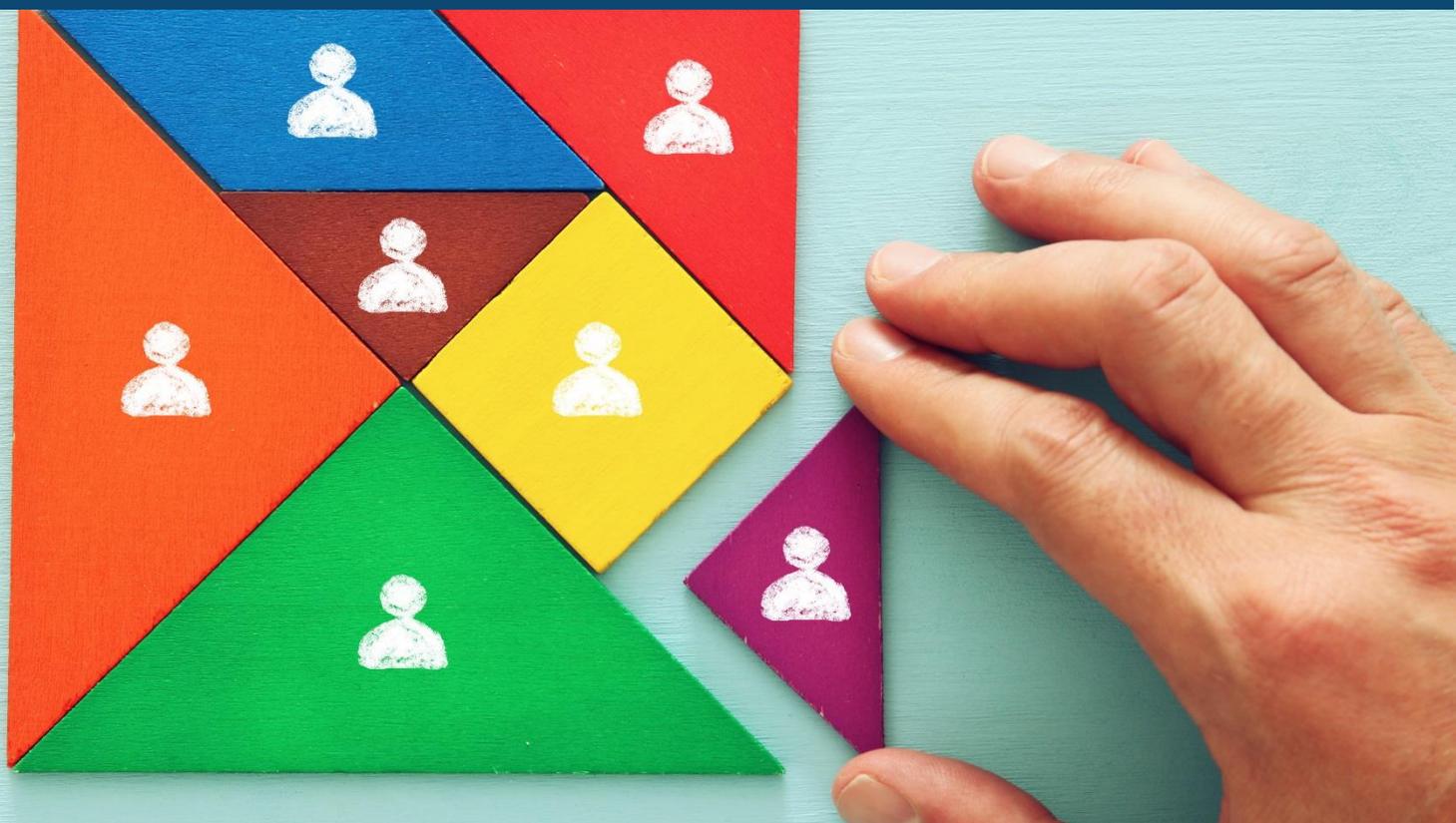


agirtôt.org

Espace de partage pour l'action
concertée en petite enfance



Récits de pratiques en accompagnement

La voix des agents d'Avenir d'enfants

Rapport synthèse
Juillet 2018



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Conception, coordination et rédaction :

Ana Gherghel, Ph. D.

Supervision :

Julie Rocheleau, direction évaluation et performance organisationnelle

Avec la collaboration du groupe de travail :

Caroline St-Louis

Kim Gagnon

Marie-Caroline Juneau

Pierre Prévost

Véronique Denis

Violaine Belanger

Soutien technique :

Laurence Duermael

Révision linguistique :

Marie-Claude Labrie

Nous remercions les employés ayant participé aux entretiens, ainsi qu'à ceux ayant participé aux séances de validation. Nous remercions également le comité de direction pour les commentaires sur les versions précédentes.

Table des matières

Sommaire	3
Introduction.....	6
Définitions	7
Méthodologie.....	8
Faits saillants.....	9
Contexte global d'Avenir d'enfants : caractéristiques	9
Pratiques d'accompagnement.....	12
Modulation : s'ajuster aux réalités des milieux.....	15
Conditions incontournables.....	18
Recommandations à l'intention d'Avenir d'enfants	21
Conclusion.....	21
Annexe	22

Tableaux et figures

Figure 1 - Structure organisationnelle d'Avenir d'enfants	7
Tableau 1 - Avantages et limites de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants	10
Tableau 2 - Éléments-clés de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants	13
Tableau 3 - Conditions incontournables de l'accompagnement	18
Tableau 4- Apprentissages sur les conditions de succès pour les professionnels de l'accompagnement.....	20
Tableau 5 - Stratégies pour mettre en œuvre les fonctions d'accompagnement	22
Tableau 6 - Savoirs mobilisés et compétences fortes pour mettre en œuvre les stratégies d'intervention en accompagnement.....	23

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

Le présent document est une synthèse du rapport **Récits de pratiques en accompagnement (RePA)**, un projet réalisé par Avenir d'enfants entre janvier 2016 et février 2018.

Ce projet visait à comprendre « comment se réalise l'accompagnement en situations complexes de travail collectif intersectoriel ». Il a permis de systématiser les connaissances à l'égard des pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants et à mieux comprendre, à travers la pratique de ses agents d'accompagnement, comment s'appliquaient concrètement les principes et les fonctions décrits dans le *Cadre de référence en accompagnement*.

Avenir d'enfants est un organisme à but non lucratif qui soutient et accompagne des projets collectifs en petite enfance qui concernent 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.

Plus spécifiquement, le projet RePA visait à :

- ▶ documenter et analyser les pratiques d'accompagnement mises en œuvre par Avenir d'enfants et ses agents 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 des nouvelles connaissances et contribuer à la consolidation des acquis du travail collectif et de l'accompagnement.

Cette synthèse présente les éléments clés de l'accompagnement, la méthodologie du projet, de même que des faits saillants. Trois conditions de succès incontournables sont formulées à l'intention des organisations intéressées à cette pratique. Enfin, des recommandations à l'intention d'Avenir d'enfants sont proposées dans un esprit d'amélioration continue.

Cet ensemble de données témoigne des pratiques d'accompagnement considérées significatives, efficaces et porteuses d'enseignement¹, mettant en lumière leur diversité, leurs composantes et leurs enjeux.

Le projet RePA s'inscrit dans la mise en œuvre du plan-cadre en évaluation² afin de 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? ».

Ainsi, les questions suivantes ont été intégrées à la 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?

Définitions

Récit de pratique

Le récit de pratique est une méthode narrative utilisée en sciences sociales pour documenter et comprendre des pratiques exemplaires ou innovantes³. Il permet de systématiser des savoirs d'expérience et des savoirs pratiques partagés par les professionnels⁴, et il se base sur une épistémologie pluraliste, reconnaissant la pluralité des sources de connaissances et des méthodes pour les investiguer. « Dans l'univers de l'action sociale, toutes les formes de savoirs sont nécessaires et interdépendantes. »⁵

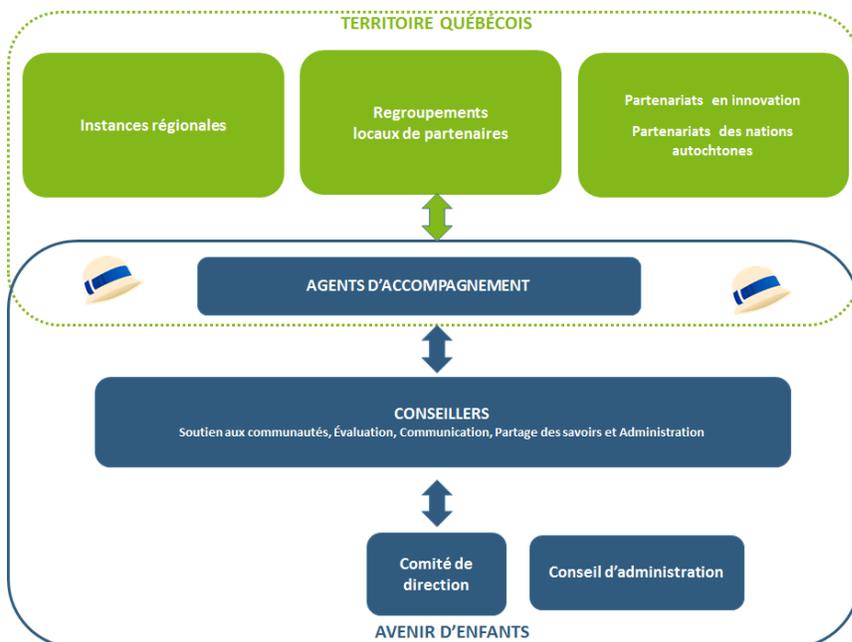
Accompagnement

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 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'agir.

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 planification. 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 d'accompagnement avec le regroupement ou le partenariat. Ce soutien peut être effectué auprès des personnes dédiées à la fonction de coordination ou des instances et des groupes de travail du regroupement local de partenaires.

Figure 1 - Structure organisationnelle d'Avenir d'enfants



Méthodologie

La méthodologie utilisée pour construire les récits de pratiques présentés dans cette synthèse a impliqué les étapes suivantes :

1 - Coconstruction des récits

Le matériel pour les récits de pratiques a été réalisé selon un mode de coconstruction grâce à des échanges multiples entre la chercheuse et les agents d'accompagnement (coécriture du matériel) afin de refléter le point de vue partagé des professionnels praticiens.

2 - Production des récits

Des entretiens individuels, narratifs, semi-dirigés ont été réalisés avec 15 employés d'Avenir d'enfants (agents, conseillers et gestionnaires) praticiens de l'accompagnement. Les sujets abordés portaient sur leurs pratiques significatives en accompagnement, les éléments clés et les défis de la pratique.

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

4 - Validation des résultats

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

1. individuelle (avec les répondants);
2. de groupe (35 employés d'Avenir d'enfants participant à au moins une séance).

Ce processus a servi à identifier la réception, la pertinence et l'adéquation des récits à la pratique afin de refléter les points de vue partagés sur les pratiques développées. Des versions finales bonifiées ont été rédigées et incluses dans le rapport final.

5 - Recommandations

Les recommandations formulées dans ce document sont issues des analyses effectuées en trois étapes :

1. Des recommandations qui découlent des séances de validation collective des récits résumés de cas considérés significatifs.
2. Des défis et limites mis en lumière dans les entretiens.
3. De l'analyse globale transversale.

Faits saillants

Cette section présente les 7 principaux apprentissages transversaux à l'égard des pratiques d'accompagnement d'Avenir d'enfants sous 3 grandes catégories, soit le contexte global, les pratiques d'accompagnement et l'ajustement aux réalités des milieux.

« On dit qu'on est des agents d'accompagnement, mais nous sommes des agents qui accompagnons le changement. »
- Répondant RePA

Contexte global d'Avenir d'enfants : caractéristiques

1 – Caractéristiques distinctives des pratiques d'accompagnement

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

L'accompagnement d'Avenir d'enfants se définit par la **double affiliation de l'agent d'accompagnement face au terrain et au bailleur de fonds**, c'est-à-dire qu'il 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 corolaire 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 d'accompagnement est présent sur le terrain régulièrement et intensivement⁷, selon les étapes du cycle de planification et les besoins du regroupement accompagné (voir section *Modulation : s'ajuster aux réalités des milieux*).

« 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

« **Porter le double chapeau** » d'agent d'accompagnement et de bailleur de fonds facilite les échanges continus entre l'expérience vécue sur le terrain et le bailleur de fonds. Cette dynamique d'échanges peut faciliter l'adaptation des structures et des processus organisationnels aux dynamiques locales. Les répondants perçoivent qu'ils peuvent « influencer l'organisation » parce que leurs lectures des terrains permettent des ajustements des procédures administratives (analyses, redditions de compte, 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 d'accompagnement en tant que partenaire aux travaux collectifs du regroupement. Le tableau suivant systématise les informations sur les avantages et les limites de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants, selon les témoignages des agents.

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.).

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 participe autant aux travaux du regroupement qu'au processus d'analyse effectué par l'organisation pour octroyer une subvention.

« (...) 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

2 – Caractéristiques générales

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 d'accompagnement d'Avenir d'enfants est un spécialiste du travail collectif⁸; 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 s'appuie sur les ressources-conseils de son organisation : conseillers de l'organisation, ressources informatives internes ou externes (bases de données, sites web, experts, etc.).

Enfin, l'accompagnement offert est limité à la période d'existence du fonds Avenir d'enfants (10 ans), puisque l'agent d'accompagnement est un employé régulier de l'organisation. Comme les répondants le soulignent, plusieurs années d'accompagnement et de soutien sont nécessaires pour 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 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).

3 – Équilibre entre souplesse et rigueur

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 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. 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 à la fois la souplesse (perméabilité de la structure et communication) et la rigueur (consolidation du travail collectif et qualité des plans d'action).

Pratiques d'accompagnement

4 - Éléments clés des pratiques d'accompagnement

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 ont souligné collectivement un ensemble d'éléments clés incontournables à une pratique d'accompagnement conforme aux principes et aux valeurs mis de l'avant par l'organisation (voir le tableau plus bas). Les pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants mobilisent des **savoirs** (professionnels, techniques, et d'expérience) et **des savoir-faire** (compétences et aptitudes techniques et professionnelles)⁹. 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'accompagnement¹⁰. Le tableau suivant systématise les informations sur les éléments clés de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants, selon les témoignages des agents.

Créer le lien de confiance avec le groupe, la coordination ou le milieu est l'élément primordial pour l'agent d'accompagnement. 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, ses besoins et 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 avec le milieu.

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>Maitriser 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>Maitriser 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, veille observation).</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>

5 – Stratégies d'interventions variées

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 valorisation¹¹. Pour mettre en œuvre chaque fonction, l'agent d'accompagnement fait appel à deux ou trois stratégies, selon les besoins observés dans les contextes d'accompagnement (voir point 8. *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).

6 – Bénéfices de l'accompagnement régional

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 régional¹² sont vues par les répondants 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, c'est-à-dire entre les différentes instances régionales.

Les pratiques d'accompagnement effectuées par les agents auprès des instances régionales privilégient une posture de partenaire des travaux collectifs, en coconstruction 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 années¹³. Elles contribuent au **positionnement de la petite enfance** dans les différentes sphères sociales et politiques, ainsi qu'au renforcement de la capacité d'agir ensemble entre partenaires régionaux. Ces pratiques renforcent et consolident les travaux intersectoriels au palier local selon une vision commune de changement, de l'avis des répondants.

Modulation : s'ajuster aux réalités des milieux

7 – Ajustement des pratiques selon les contextes

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 :

A - Le contexte local du milieu accompagné

Les caractéristiques du milieu influencent la posture d'accompagnement adoptée par l'agent dans chaque milieu selon :

- ▶ les besoins, les capacités, les forces, les façons de faire culturellement diverses, les défis et les occasions rencontrées par le milieu;
- ▶ la confiance accordée à l'agent par le groupe, la coordination ou le milieu;
- ▶ la perception du regroupement vis-à-vis du rôle de l'agent et d'une organisation issue d'un partenariat public-philanthropique, variant entre l'ouverture (l'agent prend une place de partenaire) et la réticence (l'agent apporte un soutien ponctuel).

B - Le contexte interne du bailleur de fonds

Le cadre de fonctionnement établi par le bailleur de fonds influence l'accompagnement par les dispositifs qui encadrent les travaux : les règles et les procédures administratives, les outils proposés tels que le type de planification (écosystémique) et 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 à l'assistance au développement d'outils, au soutien à l'animation des rencontres, appui à la gestion administrative. Pendant les périodes de mise en œuvre : intensité plus élevée d'autres fonctions comme conseil, coaching, réseautage, etc.

Les répondants 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 la précision des règles administratives.

Globalement, comme plusieurs répondants 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

C - Le contexte sociopolitique général

Les politiques gouvernementales 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 CIUSSS. Des changements de structures au palier régional ont également eu lieu, soit l'abolition des directions régionales du 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, la conséquence ultime de ces changements pourrait être la fragilisation du filet de sécurité autour des familles et des enfants défavorisés. Les répondants 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.

Enfin, le **style individuel** de l'agent influence également son accompagnement de par sa formation et ses expériences professionnelles; ses compétences et ses aptitudes professionnelles; ses habiletés sociales, ainsi que sa vision personnelle quant à son rôle d'accompagnateur.

8 - Ajustement des fonctions d'accompagnement

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

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 permet également d'identifier les soutiens particuliers, selon les besoins constatés. Les répondants 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.

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 sur la situation des enfants, faire des constats, 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 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 également se manifester à différents niveaux 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 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** permettent ultimement le développement du capital en mobilisation d'une communauté par la diversification des réseaux à l'échelle locale, régionale, intrarégionale, et à de multiples paliers (local, régional, et provincial).

- ▶ Ces fonctions prennent de plus en plus d'importance dans le temps; leur utilisation augmente pendant les dernières années, soit la phase de consolidation et de retrait d'Avenir d'enfants.

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 porterait 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 de veille observation). ▶ 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...)¹⁴, 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 débutants 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

STRUCTURE DE SOUTIEN

La structure de soutien mise en place se caractérise par un équilibre entre la souplesse et la rigueur des processus, ainsi que 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.

Pratiques favorables pour l'organisation

- ▶ Assurer une **communication ouverte et constante** par l'entremise de l'agent d'accompagnement
- ▶ Prévoir des canaux de communication systématique et efficace pour éviter la surcharge d'informations autour de l'agent d'accompagnement « relayeur d'information ».
- ▶ 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.

« On est un partenaire, un levier, mais on ne fait pas partie de ce qui est en train de passer [dans le regroupement]. Ce sont eux les maîtres d'œuvre de l'atteinte de leur plan, de leur objectif. »

- Répondant RePA

Recommandations à l'intention d'Avenir d'enfants

- 1. Consolider l'approche réflexive pour faciliter l'ajustement des pratiques aux contextes en changement.**
 - ▶ Utiliser les espaces de partage existants, par exemple les rencontres nationales et les activités à distance, pour favoriser l'échange entre pairs au sujet des pratiques d'accompagnement, notamment en ce qui concerne les sujets suivants : la pérennité, les contextes d'arrimage et d'adversité, les enjeux éthiques de l'accompagnement, ainsi que l'accompagnement au palier régional.
 - ▶ Diffuser les résultats du projet RePA pour soutenir le partage et l'ajustement des pratiques.
 - ▶ Bonifier le cadre d'accompagnement avec des éléments concrets issus de cette analyse.
- 2. Promouvoir la collaboration et l'arrimage entre bailleurs de fonds et entre parties prenantes pour baliser le travail collectif, dans les contextes d'arrimage, selon les besoins des milieux.**
 - ▶ Harmoniser les procédures administratives et les discours entre bailleurs de fonds impliqués dans le domaine de la petite enfance ayant des visions, des objectifs, des fonctionnements différents.

Conclusion

Cette analyse voulait 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 d'accompagnement, l'analyse a permis de systématiser les connaissances à l'égard des pratiques d'accompagnement développées par Avenir d'enfants. Les principales stratégies d'accompagnement mises en œuvre par les agents sont présentées. Les éléments clés (savoirs, savoir-faire et savoir-être) mobilisés par ces stratégies sont exposés. Il est possible ainsi de comprendre certaines des façons de faire efficaces issues des savoirs pratiques et d'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 singulier »¹⁵.

Annexe

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, défis, dynamiques, 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, opinions d'expérience pour nourrir la réflexion sous forme de questions, 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, cartographie, portrait, animation.)	Planification Valorisation
Coaching (Aider une personne, 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, outils, 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, programmes et 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					Confiance dans le groupe	
Valorisation	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

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

Références

- ¹ 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/>
- ² Avenir d'enfants (2015) *Plan-cadre d'évaluation*.
- ³ 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).
- ⁴ 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.
- ⁵ Rhéaume J. (2011) « Raconter sa vie : avec quels savoirs et pour quoi faire? », dans Yelle, C. Mercier, L. Gingras. J-M. et Beghdadi. S. (dir.) *Les histoires de vie un carrefour de pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 15-38.
- ⁶ Le soutien offert par Avenir d'enfants (aux communautés locales, aux instances régionales et aux partenariats nationaux) comprend deux composantes : le soutien financier aux planifications intersectorielles (plans d'action et coordinations) et l'accompagnement par une ressource dédiée au travail collectif (l'agent d'accompagnement).
- ⁷ L'agent d'accompagnement peut offrir un soutien régulier sur une base hebdomadaire.
- ⁸ Avenir d'enfants (2013) *Cadre de référence en accompagnement*, Montréal.
- ⁹ Éléments qui décrivent la composante « la nature du soutien offert » de l'indicateur documenté.
- ¹⁰ 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.
- ¹¹ Chaque stratégie comprend plusieurs sous-stratégies d'action qui sont présentées dans la version longue de ce rapport final.
- ¹² Le soutien offert par Avenir d'enfants à des instances régionales inclut un soutien financier et un soutien offert par l'agent d'accompagnement et de liaison régionale.
- ¹³ Tous les répondants mentionnent que leur charge de travail (temps alloué) aux pratiques régionales a augmenté dans les dernières années.
- ¹⁴ Démarche recommandée également dans la littérature de spécialité. Voir Lafortune L. (2008), *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*, Québec, PUQ.
- ¹⁵ Alex Lainé (2016) « L'art et la matière de l'accompagnement biographique », in E. Gratton, A. Lainé, et A. Trekker, *Penser l'accompagnement biographique*, Louvain-la-Neuve, Academia-L'Harmattan, p. 15-30.