



Place aux **Familles**

Évaluation du plan d'action de Mission Tout-Petits 2017-2019

Place aux Familles

Évaluation du plan d'action de
Mission Tout-Petits 2017-2019

Place aux familles : évaluation du plan d'action de Mission Tout-Petits 2017-2019

Émilie Lépine
Dominique Mailloux
Carl Lacharité

© 2019 Émilie Lépine, Dominique Mailloux et Carl Lacharité

La reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée à la condition de mentionner la source de la manière suivante :

Lépine, É., Mailloux, D., & Lacharité, C. (2019). Place aux familles : évaluation du plan d'action de Mission Tout-Petits 2017-2019. Rapport d'évaluation présenté à Avenir d'enfants. Trois-Rivières, QC : CEIDEF/UQTR.



Centre d'études interdisciplinaires
sur le développement de l'enfant
et la famille

CEIDEF
Département de psychologie
Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
CANADA

courriel : ceidef@uqtr.ca
site web : www.uqtr.ca/ceidef/

Le Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDEF) est un centre de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) qui regroupe des chercheurs provenant de différents départements. Le centre jouit d'une réputation internationale et développe de nombreux partenariats avec les milieux académiques, institutionnels et communautaires.

ISBN 978-2-924451-23-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-924451-24-3 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives du Canada, 2019

La production de cette publication a été rendue possible grâce à la contribution financière d'Avenir d'enfants.



publication réalisée par
Les éditions CEIDEF

conception graphique
et mise en page

Émilie Lépine
Dominique Mailloux
Marc Ludvik

illustration
Émilie Lépine

révision linguistique
Émilie Lépine
Dominique Mailloux
Carl Lacharité

principales polices de caractères :
Calibri et Tw Cen MT Condensed

TABLE DES MATIÈRES

PLACE AUX FAMILLES

Description sommaire du programme évalué	6
--	---



ADOPTER L'APPROCHE PERSONNALISÉE 9

Sommaire	11
Constats généraux.....	13
Parent premier éducateur et pression sociale	15
Ateliers de codéveloppement : soutenir le changement	17
Implantation de l'approche personnalisée selon les milieux	19
Pour aller plus loin avec l'approche personnalisée	24
Implantation des ateliers de la <i>Boîte à outils</i>	26
Les activités bonbon.....	32



FAIRE VILLAGE AUTOUR DES FAMILLES 33

Sommaire	35
Faire village dans la communauté.....	36
Comment faire plus de place aux familles dans la vie communautaire et citoyenne	36
Comment favoriser l'intégration des familles dans les activités et services	37
Donner une voix aux familles : comment accompagner les familles vers les instances démocratiques.....	39
La voix des familles dans les consultations publiques	40
Comment sensibiliser les décideurs aux différentes réalités des familles	42
Qu'a-t-on appris sur les municipalités durant l'implantation du projet	43
Les activités de sensibilisation, à quoi ont-elles servi.....	44
Pour aller plus loin dans l'intégration citoyenne	47
Faire village autour des familles à l'école	51
Constats généraux sur la démarche dans les écoles	53
5 Facteurs essentiels pour la réussite de la démarche	55

2 Facteurs favorables pour la réussite de la démarche	56
4 Obstacles à la réussite de la démarche	57
Pour aller plus loin avec la démarche du volet scolaire	58
Conclusion du projet Faire village autour des familles	59



PILOTER LE PROGRAMME.....61

Comment fonctionne le regroupement	63
L'enjeu du travail collectif	65
Pour aller plus loin dans la création d'un programme	68

Annexe 1

MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME.....71

Annexe 2

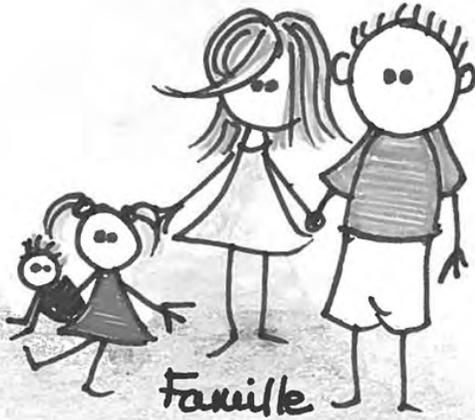
MÉTHODE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME.....73

Qu'est-ce que l'évaluation de programme	73
Quel genre d'évaluation a été faite.....	73
L'équipe d'évaluation.....	74
Contexte et limites de l'évaluation	74
Qu'est-ce que les partenaires voulaient savoir	76
Comment les évaluatrices se sont-elles renseignées sur le programme.....	78

Annexe 3

QU'EST-CE QUE MISSION TOUT-PETITS.....81

Histoire.....	81
Mission, vision, population cible	81
Fonctionnement.....	81
Parties prenantes	82



PLACE AUX FAMILLES !

Description sommaire du programme évalué

De 2017 à 2019, financé par Avenir d'enfants, le regroupement de partenaires¹ Mission Tout-Petits avait l'intention de faciliter l'intégration des familles dans la communauté et la reconnaissance des parents en tant que premiers et principaux éducateurs des enfants. Le programme que ce regroupement a élaboré et mis en place vise à transformer les pratiques des acteurs de la communauté et des intervenants en petite enfance, afin de promouvoir une plus grande sensibilité aux familles de jeunes enfants de la MRC de Bécancour.

Vous retrouvez à la page suivante une description des activités qui composent les volets **Adopter l'approche personnalisée** et **Faire village autour des familles**, ainsi qu'une représentation visuelle du programme. Tout au long de ce rapport, ces logos et couleurs seront utilisés pour situer le lecteur.



Adopter l'approche personnalisée

L'approche personnalisée est une approche d'accompagnement des familles inspirée de l'approche appréciative, l'approche relationnelle, l'empowerment et la théorie de l'attachement. L'implantation de cette approche sur le territoire vise à ce que les intervenants en petite enfance reconnaissent et valorisent davantage les parents comme premiers et principaux éducateurs des enfants.



Faire village autour des familles

Faire village vise à favoriser l'intégration des familles dans la communauté et l'exercice de leur rôle de citoyens. Les résultats escomptés sont, premièrement, que les familles puissent participer pleinement à la vie communautaire, aux activités et services offerts sur le territoire et, deuxièmement, qu'elles se fassent entendre dans les instances démocratiques.



Piloter le programme

Les partenaires de Mission Tout-Petits ont déterminé ensemble les objectifs de leur plan d'action. Des comités de travail, chapeautés par la coordonnatrice, ont conçu, planifié et mis en œuvre les actions du programme.

¹ Voir l'annexe 3 pour connaître la composition du regroupement.



APPROCHE PERSONNALISÉE



FORMATION

Des intervenants ont été formés aux principes de base de l'approche personnalisée et, parmi ceux-ci, un petit nombre a reçu une formation additionnelle pour animer les ateliers de la *Boîte à outils*.



CODÉVELOPPEMENT

Les rencontres de codéveloppement ont permis aux intervenantes d'approfondir leur intégration de l'approche personnalisée en faisant des liens avec leur pratique.



ATELIERS DE LA BOÎTE À OUTILS

Ces ateliers parent-enfant sont inspirés de l'approche personnalisée. Ils ont été implantés dans certains organismes communautaires de la MRC de Bécancour.



ACTIVITÉS BONBON

Les activités bonbons ont permis aux intervenantes de pratiquer l'approche personnalisée dans un cadre informel, tandis que les mères et les pères étaient invités à partager un moment plaisant avec leurs enfants.



FAIRE VILLAGE AUTOUR DES FAMILLES



SCOLAIRE

Un animateur de vie spirituelle et communautaire (AVSEC) a accompagné des écoles primaires, afin de sensibiliser leur direction, l'animateur Passe-partout et certaines enseignantes aux différentes réalités des familles. Ensemble, ils ont cocréé des actions favorables à l'accueil et l'intégration des familles à l'école.



MUNICIPAL

Une agente de la CDC a rencontré les élus et accompagné des projets de développement social dans le milieu municipal. Son mandat était de favoriser la participation citoyenne des familles, ainsi que sensibiliser les élus aux différentes réalités des familles et aux ressources de la communauté.



UN PAS VERS SA COMMUNAUTÉ

Une travailleuse de rue avait comme mandat de créer des liens avec les familles en situation de vulnérabilité, puis de les accompagner vers les services de la communauté et les lieux de participation citoyenne.

A photograph of several people rock climbing on a large, reddish-brown rock face under a clear blue sky. The climbers are wearing various gear and are at different stages of ascent. The background shows some green trees and a clear sky.

L'APPROCHE PERSONNALISÉE

Une implantation à poursuivre à long terme

Les partenaires de Mission Tout-Petits ont implanté l'approche personnalisée auprès de leurs intervenantes, afin de favoriser une cohérence dans leurs façons d'accueillir les familles dans les services de la MRC de Bécancour. Ils ont choisi cette approche pour les principes qu'elle véhicule, soit l'empowerment et l'importance du renforcement positif pour soutenir les parents dans leur rôle de premier éducateur de leur enfant. L'évaluation met en relief que bien que ces principes soient vus comme pertinents par les intervenantes formées, leur implantation demandera du temps et du soutien à long terme.



SOMMAIRE

Les partenaires de Mission Tout-Petits ont implanté l'approche personnalisée auprès de leurs intervenantes, afin de favoriser une cohérence dans leurs façons d'accueillir les familles dans les services de la MRC de Bécancour. Ils ont choisi cette approche pour les principes qu'elle véhicule, soit l'empowerment et l'importance du renforcement positif pour soutenir les parents dans leur rôle de premier éducateur de leur enfant.

La diffusion de l'approche personnalisée auprès des différentes intervenantes en petite enfance de la MRC de Bécancour avait pour objectifs de favoriser :

- ◆ Une cohérence dans les actions des intervenantes de différents milieux qui accompagnent les familles dans la MRC de Bécancour;
- ◆ L'émergence de pratiques et d'activités qui reconnaissent et valorisent les parents comme premiers éducateurs de leurs enfants.

L'évaluation met en relief que les principes de l'approche personnalisée ont été perçus comme pertinents par les intervenantes formées. Des changements de pratique ont commencé à s'opérer dans les différents milieux. L'implantation de l'approche personnalisée est bien entamée. Néanmoins, des investissements en temps et en soutien seront nécessaires dans les prochaines années pour que ces changements de pratique se pérennisent.

NOTE Les termes intervenantes, éducatrices et animatrices seront employés au féminin étant donné la forte participation de femmes lors des activités d'implantation et d'évaluation.

100 INTERVENANTES

ont été formées à l'approche personnalisée, de 2016 à 2018 :

44 Responsables de service de garde

28 Éducatrices en CPE

22 Intervenantes communautaires

5 Intervenantes du CIUSSS MCQ

2 Membres de la commission scolaire



CONSTATS GÉNÉRAUX SUR L'IMPANTATION DE L'APPROCHE

L'approche personnalisée est jugée pertinente par tous les milieux.

De manière générale, le contenu de la formation sur l'approche personnalisée a fait sens pour l'ensemble des intervenantes formées. L'approche correspondait à leurs valeurs et la façon qu'elles désirent aborder les familles. Ce constat représente un ingrédient favorable pour que les milieux répondent ensemble à l'objectif de favoriser une cohérence dans les actions posées par les intervenantes de différents milieux qui accompagnent les familles dans la MRC de Bécancour.

Les changements de pratique nécessitent un investissement d'efforts à long terme.

Les partenaires ont constaté qu'ils ne pouvaient pas favoriser des changements de pratique sur le territoire en offrant une seule demi-journée de formation à leurs intervenantes. Le mandat, les enjeux, ainsi que le soutien offert dans chaque organisation influent sur l'appropriation de chaque intervenant formé.

Les changements de pratique d'une intervenante dépendent du temps qui lui est offert pour réfléchir à ses pratiques, par elle-même, avec ses collègues et avec les autres milieux formés. Par elle-même, l'intervenante doit s'approprier l'approche tout en respectant ses valeurs et sa personnalité. Avec ses collègues, l'intervenante doit pouvoir discuter des éléments de l'approche qui faisaient déjà partie de ses pratiques et ceux qui ont apporté des changements depuis la formation. Avec les autres milieux du territoire, des activités peu exigeantes en temps et en énergie incitent les intervenantes à prendre conscience des avantages et des défis qu'apportent les principes de l'approche personnalisée (voir ateliers de codéveloppement, p.17).

Par ailleurs, la présence de directions ou responsables lors des formations a favorisé la création de leaders positifs à l'intérieur des milieux. Ces personnes en position d'autorité ont pu constater par elles-mêmes la plus-value d'intégrer l'approche personnalisée dans leur milieu. Suite à la formation, ces personnes ont le pouvoir de garder les apprentissages vivants en favorisant les échanges au sein de leur personnel.

La section

Implantation de l'approche personnalisée selon les milieux

décrit les éléments

jugés pertinents

pour chaque milieu formé

(p.19).

La philosophie de l'approche personnalisée a favorisé l'émergence de pratiques qui s'alignent à l'objectif de reconnaître et valoriser les pratiques parentales.

La plupart des intervenantes formées sont dorénavant plus sensibles aux notions d'accueil et d'accompagnement (versus intervention), au fait que chaque famille est unique, ainsi qu'à l'utilisation des quatre axes de la théorie de l'attachement pour observer et comprendre des situations (les axes de la proximité, la sensibilité, la réciprocité et l'engagement).

Accueillir les familles. La formation sur l'approche personnalisée a incité les intervenantes à réfléchir à des moyens pour assurer auprès des familles une continuité entre la maison et leur organisme. L'accueil d'un parent demande d'être réfléchi différemment de celui de son enfant.

Un défi qui persiste autour de l'accueil et l'intégration des familles est le développement de la relation de confiance entre le parent et l'intervenante.

Chaque famille est unique. Certains choix ou comportements des parents créent un conflit de valeurs chez les intervenantes. L'approche personnalisée a incité les intervenantes à développer leur tolérance à la différence. Elles tentent davantage d'identifier les bonnes intentions derrière les choix de certains parents. Les intervenantes, de tous milieux confondus, considèrent important de travailler leur attitude, afin de mettre de côté leurs préjugés lorsqu'elles sont en relation avec les parents. Cela demande un travail sur soi à long terme qui se complexifie lorsque l'attitude de certains parents entre en conflit avec les valeurs de l'intervenante.

Observer à l'aide des axes de l'attachement. Les intervenantes ont dorénavant l'aptitude d'employer la théorie de l'attachement pour discuter de l'évolution des interactions qu'elles observent au quotidien. En particulier, l'axe de la réciprocité a fait réfléchir les intervenantes sur leur façon d'aborder les familles. Ces réflexions les ont amenées à explorer de nouvelles façons de tisser un lien de confiance avec les familles : « se dire les vraies choses » favorise ce lien.



PARENT PREMIER ÉDUCATEUR ET PRESSION SOCIALE

Dans le cadre du mandat d'évaluation, les partenaires de Mission Tout-Petits ont formulé le désir de mieux comprendre comment s'actualisent les concepts de « parent premier éducateur de leur enfant » et celui de la « pression sociale » dans la pratique des intervenantes et la vie des familles sur le territoire. Les constats qui suivent en brossent un premier portrait.

Un bon nombre d'intervenantes ont observé la pression sociale dont les parents font l'objet.

Une partie des intervenantes rencontrées dans le cadre de l'évaluation sont conscientes de la pression sociale dont les parents font l'objet de nos jours. Être parent aujourd'hui, c'est devoir performer et répondre à de multiples recommandations. Par contre, pour d'autres intervenantes, le concept de pression sociale et celui de parent premier éducateur n'évoquent rien.

Renforcer le parent dans son rôle de premier éducateur peut apaiser l'effet de la pression sociale.

Selon la plupart des intervenantes, soutenir et renforcer le parent en tant que premier éducateur de son enfant peut diminuer l'effet de la pression. Lorsque le parent est renforcé dans une bonne pratique envers son enfant, il prend conscience de sa compétence déjà acquise. Par ailleurs, dans les organismes communautaires, les intervenantes tentent de rappeler aux parents l'importance d'avoir du plaisir avec leurs enfants. Premier éducateur ne veut pas dire que le parent représente seulement l'autorité auprès de l'enfant.

Une pression induite par les standards de notre société et l'accès à l'information.

Des mères et des intervenantes rencontrées durant l'évaluation ont reconnu l'existence de cette pression sociale qui existe actuellement sur les parents dans l'exercice de leur rôle parental.

« Tout doit être parfait dans notre société », a dit une mère. Mères et intervenantes perçoivent que l'augmentation des connaissances sur l'enfant et la famille sont en partie responsables de cette pression sociale. Le parent est pressé à bien faire les choses, donc à son tour, il risque de mettre de la pression sur l'enfant pour voir des résultats. Dans le même ordre d'idée, certaines périodes charnières telles que l'entrée à la maternelle induisent chez les parents et les enfants une pression. De plus en plus, les enfants ont besoin de maîtriser un certain nombre d'apprentissages avant l'entrée à l'école. Des intervenantes observent chez certains parents un détachement du rôle parental devant la lourdeur de ces recommandations. Ces parents semblent dépassés.

Des programmes et des services qui alimentent la pression sur les parents.

Certaines intervenantes ont reconnu que les objectifs de certains programmes ou leurs jugements de valeur envers certains parents alimentent cette pression sociale. Bien que les objectifs de ces programmes soient bien intentionnés, ils sont offerts aux parents sans prendre suffisamment en considération leurs besoins actuels. Cette prise de conscience doit inciter les milieux qui accueillent les familles à bien équilibrer, d'une part, leur offre de services visant à soutenir les parents dans l'exercice de leur rôle et, d'autre part, les moments de répit durant lesquels les parents peuvent juste souffler.

Cela dit, ces programmations pour les familles permettent aussi des bons coups. Par exemple, l'accompagnement de la travailleuse de rue et l'animation de la *Boîte à outils* ont permis aux parents de prendre conscience de leur potentiel en tant que premiers éducateurs de leur enfant.



ATELIERS DE CODÉVELOPPEMENT : SOUTENIR LE CHANGEMENT

Description des ateliers

EN 2017 Un premier atelier de codéveloppement d'une durée de trois heures a eu lieu. Trois éducatrices en CPE et trois intervenants des organismes communautaires ont assisté à l'atelier. Il a été animé par la coordonnatrice de Mission Tout-Petits. Les participantes ont réalisé un exercice sur la théorie de l'attachement, ainsi que des études de cas.

EN 2018 Deux ateliers de codéveloppement d'une durée de trois heures ont eu lieu. Sept intervenantes (des organismes communautaires et du CPE) ont participé à chacun des ateliers. Certaines intervenantes en organismes communautaires étaient accompagnées de leur direction. La coordonnatrice de Mission Tout-Petits a été participante des deux rencontres. Cette fois, l'animateur était un chercheur du *Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille* (CEIDF) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il a encouragé les participantes à faire le récit d'expériences terrain liées à la mise en pratique de l'approche personnalisée, à échanger entre elles et à réfléchir à l'amélioration de leur pratique.

Apprentissages Les deux formules d'ateliers ont présenté des avantages et des inconvénients. Les participantes ont reconnu qu'un point fort des animations en 2018 a été d'offrir un cadre de discussion (l'animateur savait où il s'en allait) sans activité éducative. L'approche personnalisée a été évoquée dans un cadre moins théorique : les participantes ont eu plus d'espace pour discuter de leur réalité sur le terrain.

Le codéveloppement est essentiel pour intégrer l'approche personnalisée à ses pratiques et soutenir une cohésion d'action entre les organismes de la MRC de Bécancour.

Après une formation, c'est facile de retomber dans ses vieilles chaussettes. Le codéveloppement a permis de contrer cette tendance. Ces ateliers de discussions ont permis aux participantes de se créer une fratrie de travail. Les intervenantes ont pu maintenir vivantes les notions de la formation. Ensemble, elles ont pu constater les changements de pratique concrets qu'elles ont faits depuis la formation et s'inspirer de celles des autres.

La raison pour laquelle ces ateliers fonctionnent bien n'est pas anodine. Elle est due à la puissance des récits échangés entre les participantes. En racontant leur expérience et en écoutant celle de leurs collègues, les intervenantes constatent les effets de la formation dans leurs pratiques respectives. Elles peuvent consolider les principes d'action de l'approche personnalisée qui conviennent à leurs pratiques. Ces constats fortifient les croyances des intervenantes en la pertinence de poursuivre leurs efforts pour améliorer leurs pratiques.

Ensemble, les membres de cette fratrie de travail deviendront les agents multiplicateurs des principes de l'approche personnalisée dans leurs milieux de travail respectifs. Ce n'est donc pas l'ensemble des intervenantes qui ont besoin de participer aux ateliers de codéveloppement. Simplement, pour que tous en vivent les bienfaits, les directions d'organismes devront définir des moyens afin que les apprentissages des agents multiplicateurs lors des ateliers de codéveloppement puissent être partagés à leurs collègues.

EN SOMME Les ateliers de codéveloppement sont favorables à l'objectif de créer une cohérence dans les actions des intervenantes qui accompagnent les familles dans la MRC de Bécancour. L'évaluation recommande de (1) déterminer des stratégies pour pérenniser ce lien que le codéveloppement crée entre les intervenantes de différents milieux et (2) définir des moyens afin que les bienfaits du codéveloppement bénéficient à l'ensemble du personnel concerné chaque organisme (apprendre de ses expériences, réfléchir à ses pratiques, garder les principes de l'approche personnalisée vivants, etc.)



IMPLANTATION DE L'APPROCHE PERSONNALISÉE SELON LES MILIEUX

État de l'implantation dans les organismes communautaires



Une approche perçue pertinente

1 — Une partie des pratiques suggérées par l'approche personnalisée étaient déjà présentes dans la mentalité des organismes communautaires avant la formation. La formation a donc confirmé aux intervenantes de poursuivre leur effort d'accueillir chaleureusement et sans jugement les familles.

2 — Les intervenantes considèrent qu'observer selon les axes de l'attachement, adopter une posture d'accompagnante et offrir des cadeaux aux familles sont les principaux éléments de l'approche personnalisée qu'elles veulent intégrer à leur pratique.



Des intervenantes soutenues dans leur changement de pratique

1 — Le comité de travail de Mission Tout-Petits a créé deux outils pour soutenir l'intégration des apprentissages des intervenantes, soit l'*Outil d'appropriation dédié aux animatrices, éducatrices, intervenantes* et les ateliers de codéveloppement.

2 — L'implantation des ateliers la *Boîte à outils* et des activités bonbons dans les organismes communautaires ont permis aux intervenantes de mettre en pratique leurs apprentissages (voir les sections suivantes pour plus de détails).



Des changements de pratique visibles après la formation

1 — Les intervenantes ont ressenti un écart entre la théorie et l'action. Au début, pratiquer l'approche personnalisée auprès de leurs familles n'allait pas de soi. L'appropriation était mécanique.

2 — La formation a amené les intervenantes à réfléchir au fait que chaque famille est unique. Les intervenantes s’efforcent d’identifier l’intention derrière les choix des parents, même si certains choix peuvent sembler inappropriés à première vue. Travailler à partir de cette bonne intention leur permet de la renforcer et soutenir le parent dans son rôle de premier éducateur.

3 — Après de certaines familles ayant des défis particuliers (non-francophones ou en difficultés aiguës), les intervenantes ont plus de difficultés à voir comment l’approche personnalisée peut se transférer dans leurs pratiques. Par exemple, la formation met l’accent sur le fait d’offrir des cadeaux (renforcements positifs). C’est difficile pour un parent non francophone de saisir l’intention de l’intervenante.

État de l’implantation dans les services de garde *Chez moi Chez toi*

NOTE Seules les agentes de soutien pédagogiques ont pu être rencontrées durant l’évaluation. Ainsi, les résultats de cette section représentent : les retombées de l’approche personnalisée dans les services de garde en milieu familial telles qu’elles sont perçues par les agentes de soutien pédagogique.



Une approche perçue pertinente

1 — La formation répondait à un objectif du projet *S’ouvrir pour grandir* ayant lieu auprès des responsables de services de garde en milieu familial (RSG). Cet objectif visait à outiller les RSG à accueillir les parents et soutenir leurs compétences.



Des responsables un peu soutenues dans leur changement de pratique

1 — Le projet *S’ouvrir pour grandir* est coordonné par des agentes de soutien pédagogique. Ces agentes ont fait la formation sur l’approche personnalisée en prévision d’offrir un suivi post-formation. Ce suivi a pris la forme d’une rencontre d’environ 45 minutes durant laquelle l’agente de soutien pédagogique faisait le point avec la RSG sur ses apprentissages et l’utilisation concrète qu’elle en a faits dans sa pratique.

2 — Les RSG n’ont eu aucune occasion d’en discuter avec d’autres intervenantes formées.



Changements de pratique visibles après la formation

1 — La formation a rafraîchi les valeurs d'accueil et d'intégration des familles. Même si leurs services sont d'abord destinés aux enfants, les RSG tentent d'offrir une continuité aux familles entre leur domicile et la garderie. Les agentes de soutien pédagogiques les encouragent à préconiser le respect, la flexibilité et le lâcher-prise.

2 — Les agentes de soutien pédagogique encouragent principalement les RSG à enlever leur chapeau d'expert, afin de s'approcher du parent premier éducateur (apprendre du parent pour s'occuper de leur enfant) et se mettre dans les souliers du parent pour mieux comprendre sa situation et diminuer leurs préjugés.

3 — Les RSG sont plus sensibles aux réalités uniques de chaque famille. Cette sensibilité s'est observée à travers les changements de demandes de soutien que les RSG adressent aux agentes de soutien pédagogiques. Les RSG demandent dorénavant du soutien pour répondre à des besoins des familles, plutôt que pour régler des problèmes.

4 — Les RSG se sentent plus outillées pour accueillir les familles avec des besoins particuliers. Une liste de RSG prêtes à prendre en charge des enfants avec des besoins particuliers a été créée. En ce qui concerne les familles en situation de vulnérabilité, leur accueil varie selon les milieux. Certaines RSG filtrent leur clientèle. D'autres sont dans des milieux plus favorisés, donc elles ne rencontrent pas de situations de vulnérabilité problématiques auprès de leur clientèle.

État de l'implantation dans les Centres de la Petite Enfance (CPE)



Une approche perçue pertinente

1 — La formation répondait à l'objectif du projet dans les CPE *Petite enfance Grande importance*. La formation sur l'approche personnalisée visait à sensibiliser les éducatrices à la relation avec le parent.

2 — Les principaux éléments de la formation qui font sens pour les éducatrices sont d'accorder de l'importance à l'accueil et l'intégration des parents lorsqu'ils viennent déposer et chercher leur enfant, penser à assurer une continuité entre la maison et le CPE, ainsi que diminuer leurs préjugés envers certaines familles vivant des situations de précarité (apparentes ou non).

3 — Le parent premier éducateur de son enfant faisait déjà partie des principes des éducatrices.



Des éducatrices soutenues dans leur changement de pratique

1 — Aucun retour sur la formation n'a été fait avec les éducatrices.

2 — Après la formation, les éducatrices ont peu ou pas du tout discuté de leurs apprentissages entre elles. Elles ont fait quelques allusions lors des premiers cadeaux qu'elles ont offerts à un parent.

3 — Trois éducatrices ont pu assister à un atelier de codéveloppement. Les éducatrices ont trouvé intéressant de réfléchir à la relation parent-intervenante avec des intervenantes travaillant auprès des familles dans des contextes différents.



Des changements de pratique qui s'estompent après la formation

1 — La formation a rafraîchi les valeurs d'accueil et d'intégration des familles. Même si leurs services sont d'abord destinés aux enfants, les éducatrices tentent d'offrir une continuité aux familles entre leur domicile et le milieu de garde.



2 — Dans les semaines qui ont suivi la formation, les éducatrices ont été sensibles à offrir des cadeaux aux parents. Elles ont vu des effets positifs de cette approche auprès des parents; approche qui a été délaissée au fil du temps. Deux ans après la formation, les éducatrices se rappellent peu des principes de l'approche personnalisée. Elles ont retenu l'importance de témoigner aux parents des éléments positifs (bons coups) sur la journée de l'enfant à la garderie.

3 — Pour développer la relation parent-éducatrice, les éducatrices misent surtout sur les intentions qu'elles partagent avec le parent concernant les soins à l'enfant pour établir la relation avec le parent.

État de l'implantation dans le CIUSSS-MCQ



Une approche perçue pertinente

1 — La formation et son contenu ont été perçus pertinents par les intervenantes formées.

2 — L'approche personnalisée a été perçue comme une approche qui facilite la prise de contact et la création d'un lien avec les familles pour les accompagner selon leurs besoins dans le moment présent. Elle représente une base pour assurer une continuité dans l'offre de services.



Des intervenantes sans soutien dans leur changement de pratique

Dans ce cadre organisationnel, il n'y a actuellement pas de mécanismes mis en place pour assurer soutien et suivi à la suite d'une formation ou, tout simplement, pour se développer davantage en tant que professionnel. Les intervenantes formées auraient eu besoin de prendre du temps entre collègues formés. Par exemple, elles auraient aimé cibler une famille qu'elles suivent et se faire des rencontres d'équipe pour améliorer leur approche auprès de cette famille.



Des changements de pratique inexistant après la formation

L'approche personnalisée n'a pas été adoptée dans ce milieu après la formation. Le contexte et les changements organisationnels dans le milieu, ainsi que le nombre de cas à la charge de l'intervenante ont créé un manque

de temps et d'énergie chez les intervenantes formées. Elles ont rapidement oublié les principes de l'approche personnalisée. Dans ce contexte de travail, elles n'ont identifié aucune retombée de la formation sur l'approche personnalisée dans leur pratique.

Cela dit, il est possible de constater que certains intervenants dans ce milieu ont une posture d'intervention qui emploient des principes de cette approche sans y avoir été formées.

POUR ALLER PLUS LOIN AVEC L'APPROCHE PERSONNALISÉE

L'implantation de l'approche personnalisée a été jugée pertinente pour créer une cohérence dans la façon d'aborder les familles dans la MRC de Bécancour. Toutefois, il faut être conscient que les changements de pratiques prennent du temps : c'est une action à long terme¹.

En trois ans de planification stratégique, Mission Tout-Petits a pu former ses intervenantes et créer les outils qui seront nécessaires à long terme pour compléter cette transformation des pratiques.

Afin que les changements de pratiques amorcés perdurent, l'évaluation adresse (1) une recommandation à chaque intervenante formée, ainsi qu'une (2) seconde recommandation aux preneurs de décision dans les organismes.

Individuellement, prioriser les principes plutôt que le cadre de l'approche personnalisée

Pour faciliter le changement de pratiques individuel, l'intervenante doit être critique en regard du contenu de la formation sur l'approche personnalisée. Elle doit s'approprier les principes de l'approche qui sont en accord avec ses valeurs et ses principes d'action auprès des familles. Nous suggérons de voir la formation comme un ancrage, plutôt qu'un carcan qui dicte des façons de faire. À partir d'un ancrage, l'intervenante peut se

¹ Avenir d'enfants. (2018). *Récolte des effets du soutien d'Avenir d'enfants auprès des regroupements locaux de partenaires*. Rapport final, septembre 2018.



permettre d'explorer de nouvelles possibilités d'agir et ainsi, s'épanouir dans sa pratique.

Dans les organismes, maintenir les ateliers de codéveloppement afin de poursuivre l'implantation de l'approche personnalisée à long terme

L'évaluation suggère d'investir du temps et de l'énergie pour continuer à offrir des ateliers de codéveloppement dans les prochaines années. Un seul atelier de codéveloppement par année pourrait permettre aux intervenantes formées de garder l'approche personnalisée vivante dans leurs pratiques. Un élément important à retenir, c'est que pour avoir les effets escomptés, ces ateliers doivent offrir un espace où des intervenantes de différents milieux peuvent engager un dialogue leur permettant d'adapter l'approche personnalisée à la réalité de leur pratique sur le terrain.

LA BOÎTE À OUTILS

Les ateliers de la *Boîte à outils* prévoient une série de neuf ateliers ayant chacun un thème différent : (1) On apprend à se connaître, (2) Je joue à mon rythme, (3) Je communique, (4) Moi comme enfant, je suis..., (5) Moi comme parent, je suis..., (6) Mes habilités au cœur de mon codéveloppement, (7) Mes besoins, (8) Mon encadrement et (9) Nos meilleurs moments.

LES OBJECTIFS DE CETTE

PROGRAMMATION sont de favoriser la croissance de l'estime de soi des parents et des enfants, ainsi qu'un lien d'attachement sécurisant. Plus spécifiquement selon la théorie de l'attachement, la *Boîte à outils* encourage :

- 1) À partager un moment de plaisir réciproque entre le parent et son enfant,
- 2) La disponibilité du parent par la proximité avec son enfant,
- 3) Le parent à être sensible à répondre aux besoins de son enfant adéquatement et
- 4) Le développement global de l'enfant grâce à la présence du parent.

L'OUTIL DE RÉFÉRENCE : le cartable d'animation *Une approche personnalisée où le parent devient la Boîte à outils de son enfant*, créé par la Table des Partenaires en Petite Enfance de Saint-Hubert (Montréal, QC).

LE DÉROULEMENT TYPIQUE D'UN ATELIER

se fait selon les étapes suivantes :

Accueil

Présentation du thème de l'activité	10 minutes
Activités parent-enfant	45 minutes
Collation	15 minutes
Séparation des dyades	5 minutes
Discussion dirigée avec les parents (jeux libres des enfants à la Halte-garderie, si possible)	45 minutes
Retrouvailles des dyades	5 minutes

Départ

La présentation de la thématique de l'atelier sert à présenter aux dyades (surtout aux parents) le fil conducteur dans le choix des jeux et des sujets de discussion entre parents. L'objectif de cette présentation n'est pas que les parents retirent des apprentissages théoriques. La présentation de ce thème a représenté un défi pour une majorité des animatrices (détails ci-dessous).



IMPLANTATION DES ATELIERS DE LA BOÎTE À OUTILS

Lors de la formation sur l'approche personnalisée, onze intervenantes ont bénéficié d'une demi-journée supplémentaire pour être formées à la coanimation des neuf ateliers de la *Boîte à outils*.

Entre 2017 et 2019, la *Boîte à outils* a été implantée dans trois organismes communautaires : le Centre du Plateau Laval (Ste-Angèle), la Clef de la Galerie (Fortierville) et le Carrefour familial de Manseau (Manseau). Une à deux séries d'ateliers ont eu lieu dans chacun des organismes.

Lors de la première série d'ateliers, trois dyades mère-enfant ont participé à quatre ateliers au Centre du plateau Laval. Six dyades mère-enfant à la Clef de la Galerie ont participé à neuf ateliers. Au Carrefour familial de Manseau, il n'y avait pas de halte-garderie durant les neuf ateliers. Alors, trois mères avaient un seul enfant et trois autres mères avaient chacune deux enfants.

Les co-animatrices ont noté que la gestion de plus de 12 participants (6 parents et 6 enfants) peut nuire au bon déroulement des ateliers.

Ces ateliers sont des moments privilégiés entre un parent et son enfant à reproduire.

Les ateliers de la *Boîte à outils* ont favorisé une évolution positive des pratiques parentales et de la relation d'attachement entre le parent et son enfant. Ces ateliers ont été très appréciés par les parents, principalement pour le temps de qualité qu'ils leur ont permis de passer avec leur enfant. Les parents ont surtout retenu l'importance d'avoir du plaisir avec leur enfant.

Les mères ont fait des apprentissages qui correspondent aux objectifs de la *Boîte à outils*.

D'une part, les ateliers de la *Boîte à outils* ont permis un renforcement de leur **sentiment de compétence parentale**. En partie, certaines ont dit s'être découvertes en tant que mère et se sentir plus engagées dans leur rôle.

D'une autre part, l'évaluation a permis d'identifier que le cheminement de certaines mères durant les ateliers de la *Boîte à outils* est favorable au développement d'un attachement sécurisant. Leurs apprentissages touchent les axes de la sensibilité, la proximité et la réciprocité.

- ◆ Axe de la sensibilité : les ateliers ont permis à la plupart des mères de constater l'état de leur relation avec leur enfant. Elles disent dorénavant mieux connaître, écouter et comprendre leur petit.
- ◆ Axe de la proximité : la majorité des mères ont constaté l'importance de prendre le temps de partager des moments de qualité avec leurs enfants. À travers ce constat, les mères disent vouloir être plus disponibles.
- ◆ Axe de la réciprocité : un moment de qualité peut être interprété comme un moment plaisant qui est favorable au développement d'une relation réciproque entre l'enfant et son parent. Chacun apprécie cette relation.

Outre le renforcement du sentiment de compétence parental des mères et de la relation mère-enfant, les ateliers de la *Boîte à outils* ont permis à ces femmes de **se créer un réseau social**. Certaines d'entre elles ont continué à se rencontrer après la fin des ateliers.

Les animatrices ont appris à connaître les parents à travers leur relation avec leur enfant.

Les ateliers de la *Boîte à outils* ont permis aux co-animatrices de :

- ◆ Observer les relations entre les parents et leurs enfants dans l'action,
- ◆ Renforcer ou créer un lien de confiance avec les dyades,
- ◆ S'approprier l'approche personnalisée dans l'action.



La formule de la *Boîte à outils* a permis de reconnaître et valoriser les pratiques parentales

Les facteurs qui ont été favorables à la valorisation et la reconnaissance des pratiques parentales :

1. Les animatrices ont encouragé les dyades parent-enfant à avoir surtout du plaisir. Le moment parent-enfant offre au parent un temps pour jouer avec son enfant dans un climat non jugeant. Il a été observé qu'un trop grand nombre de jeux durant un atelier et faire des arrêts verts (outils proposés par le cartable pour l'animation) coupent le plaisir de jouer dans les dyades. Il est préférable favoriser une continuité du plaisir entre l'enfant et son parent 1) en réduisant le nombre de jeux dans un atelier et 2) en réduisant le nombre d'arrêts verts durant les moments en dyade.

2. Les parents s'observaient entre eux dans leurs interactions avec leur enfant. Bien que chacun n'éduque pas ses enfants de la même façon, observer d'autres parents autour de soi durant les ateliers a influencé positivement les comportements de certains parents auprès de leur enfant. Certains parents deviennent les modèles des autres.

3. Les observations et les renforcements des animatrices ont permis aux dyades de constater leur cheminement tout au long des ateliers. Avec ces commentaires, les parents ont pu constater leurs réussites auprès de leur enfant dans l'immédiat d'un atelier, ainsi que leurs améliorations entre le début et la fin de la série d'ateliers.

Les facteurs qui ont fait obstacle à la valorisation et la reconnaissance des pratiques parentales

1. La barrière des langues entre les parents et les intervenantes dans certains milieux a complexifié le

développement de la relation de confiance parent-animatrice. Il est plus difficile pour les parents non francophones de comprendre les activités, les renforcements et les observations formulées par les animatrices à leur intention. Il n'en reste pas moins que le moment de plaisir partagé avec leur enfant a été tout autant bénéfique qu'aux autres dyades.

2. L'environnement des activités a parfois nui à la concentration du groupe. Les grandes pièces sont bruyantes ce qui peut déconcentrer les enfants ou les parents durant les consignes et certains jeux qui demandent plus d'attention. Des animatrices ont observé que les enfants sont moins portés à rester près de leur parent dans ces environnements. Les petites pièces intimes sont à rechercher.

3. Les activités proposées dans le cartable d'animation ne sont pas toutes adaptées aux âges variés des enfants participants. Durant l'implantation, les enfants avaient entre 1 et 6 ans. Les animatrices ont jugé que certaines activités du cartable étaient plus appropriées pour des enfants ayant entre 4 et 6 ans. Offrir des adaptations aux parents qui ont de plus jeunes enfants pourraient 1) favoriser le succès des enfants et 2) diminuer la pression du parent s'il constate que son enfant ne fait pas comme les autres.

4. En début de rencontre, la concentration du parent est divisée entre les demandes de son enfant et la présentation de la thématique de l'atelier par l'animatrice. Lorsque les enfants sont présents, leur hâte à jouer divise l'attention des parents. Les parents sont moins à l'écoute des notions thématiques et ainsi, ils perdent le sens de l'atelier. Les animatrices ayant animé les premières *Boîtes à outils* ont pensé ajouter trente minutes entre parents et animatrices au début des rencontres, sans les enfants. Cet ajout complexifierait la logistique de l'atelier (occuper les enfants), mais il pourrait être également tributaire de son bon déroulement. Ce moment favoriserait l'accueil des parents, des échanges informels, ainsi qu'une courte introduction du thème qui guidera les activités de l'atelier.

5. Les parents ont besoin d'échanger entre eux. Les parents viennent habituellement combler leurs besoins de répit et de socialisation entre adultes dans les organismes communautaires. Bien que la *Boîte à outils* mette de l'avant la relation parent-enfant, les besoins des parents ne sont pas à négliger. Ils peuvent influencer sur leur disponibilité auprès de leur enfant durant les activités. Les trente minutes d'accueil évoquées ci-dessus pourraient répondre aux besoins des parents à leur arrivée et ainsi favoriser leur concentration durant l'atelier.



POUR ALLER PLUS LOIN AVEC LA BOÎTE À OUTILS

Soutenir la tenue d'un atelier de codéveloppement entre les animatrices des *Boîtes à outils* afin qu'elles adaptent au mieux leur animation d'une seconde (ou troisième) série d'ateliers.

L'évaluation a donné lieu à un groupe de discussion entre les trois équipes de coanimation de la première série d'ateliers de la *Boîte à outils*. Après avoir constaté les réussites et les défis de leur première expérience, les co-animatrices se sont engagées dans une réflexion collective ayant pour but d'améliorer l'animation d'une seconde série d'ateliers. Leur discussion a représenté une tempête d'idées prolifiques et réalistes. Ainsi, l'évaluation recommande qu'un atelier de codéveloppement entre les mêmes animatrices donne suite à cette discussion. Les participantes pourraient être invitées à concrétiser leurs réflexions en produisant une feuille de recommandations. Cette feuille pourrait être ajoutée à chaque cartable de la *Boîte à outils* diffusé sur le territoire. Elle laisserait une trace des apprentissages retenus de la première expérience en vue d'améliorer celles qui suivront.

Les activités bonbon

1 à 2 activités bonbon

ont eu lieu chaque année,
entre 2017 et 2019

Durant l'implantation de l'approche personnalisée, les activités bonbon sont des activités pour toute la famille (et non seulement la dyade parent-enfant). Elles ont fait office de « brise-glace » (accueil) ou de récompense pour les familles participant aux ateliers de la *Boîte à outils*. À titre d'exemples, une activité bonbon a été d'organiser un pique-nique familial dans un parc, tandis qu'une autre a été une sortie mère-enfant au centre de jeux *Récréofun* pour récompenser les dyades à la fin des ateliers de la *Boîte à outils*.

Les familles et les intervenantes ont apprécié la formule simple et informelle de ces activités, ainsi que le fait qu'elles se déroulent en dehors du contexte quotidien des organismes.

Les animatrices ont été satisfaites des résultats de ces activités. Elles ont favorisé les relations entre les enfants et leurs parents, entre les familles participantes, ainsi qu'avec les intervenantes des organismes organisateurs. Il n'y avait pas de jugement entre les participants.

Les animatrices ont priorisé le jeu et le plaisir de passer un moment en famille. Tant des mères que des pères ont participé avec leurs enfants à ces activités familiales.

Durant ces activités, les animatrices étaient encouragées à pratiquer leurs observations des relations parent-enfant à l'aide des axes de la théorie de l'attachement. Elles ont essayé d'observer, mais la logistique de l'activité et l'objectif de consolider leur lien avec les familles ont occupé une part importante de leur attention. À l'avenir, les animatrices aimeraient que leur rôle durant ces activités soit plus clairement défini.



FAIRE VILLAGE

AUTOUR DES FAMILLES

Poursuivre la sensibilisation

Faire village a permis de commencer à sensibiliser les acteurs à l'importance de la participation des familles et à leurs différentes réalités. Dans le milieu municipal, les décideurs commencent à connaître davantage les ressources de leur communauté dédiées aux familles et ils ont développé une relation positive avec l'agente de la Corporation de développement communautaire (CDC). Celle-ci a soutenu la participation des familles aux consultations publiques et la travailleuse de rue a favorisé l'intégration des familles dans les services et les activités. Dans le milieu scolaire, les participants ont pris conscience de leur attitude par rapport aux familles en situation de vulnérabilité et ils ont eu l'occasion de se mettre à leur place. Ceci a modifié leur attitude par rapport à ces familles et ils ont mis des actions en place pour faciliter l'intégration des familles.



SOMMAIRE

L'objectif du projet *Faire village autour des familles* est de favoriser l'inclusion des familles dans la communauté et de faciliter l'exercice du rôle de citoyens pour toutes les familles. Mission Tout-Petits fait l'hypothèse qu'en les sensibilisant à l'importance des familles et à leurs différentes réalités, ils seront mieux en mesure de soutenir la participation des familles aux activités et aux décisions de la communauté. De plus, en accompagnant les familles, celles-ci seront aussi mieux en mesure de prendre leur place. Pour ce faire, Mission Tout-Petits a engagé deux chargés de projet pour favoriser l'intégration des familles dans le milieu municipal et communautaire (une agente de la CDC et une travailleuse de rue) et un chargé de projet pour favoriser l'intégration des familles dans le milieu scolaire (un animateur de vie spirituelle et communautaire).

INTÉGRATION CITOYENNE

Deux actions ont contribué de concert à l'inclusion des familles dans leur communauté.



Une travailleuse de rue avait comme mandat de créer des liens avec les familles en situation de vulnérabilité, puis de les accompagner vers les services de la communauté et les lieux de participation citoyenne.



Une agente de la Corporation de Développement Communautaire de la MRC de Bécancour (CDC) a rencontré les décideurs et accompagné des projets de développement social dans le milieu municipal. Son mandat était de favoriser la participation citoyenne des familles et de sensibiliser les décideurs aux différentes réalités des familles et aux ressources de la communauté.

INTÉGRATION SCOLAIRE



Un animateur de vie spirituelle et communautaire (AVSEC) a accompagné quatre écoles, afin de sensibiliser les directions, l'animateur passe-partout et les enseignantes de maternelle, première et parfois deuxième année aux différentes réalités des familles. Des actions ont été mises en place afin de favoriser l'accueil et l'intégration des familles à l'école.

FAIRE VILLAGE... DANS LA COMMUNAUTÉ

Comment faire plus de place aux familles dans la vie communautaire et citoyenne ?

Ensemble, les actions « Faire village municipal » et « Un pas vers sa communauté » renforcent le tissu social et favorisent la cohérence entre les différents lieux de participation citoyenne pour les familles.

Les actions *Faire village municipal* et *Un pas vers sa communauté* favorisent l'inclusion des familles en renforçant le lien entre les familles et les organismes communautaires (*Un pas vers sa communauté*) et le lien entre les **décideurs**, les organismes communautaires et les familles (*Faire village municipal*) — voir la Figure 1 ci-dessous. Ensemble, elles renforcent le tissu social et favorisent la cohérence entre les différents lieux de participation citoyenne, qu'il s'agisse d'un conseil municipal, d'un projet de développement social, d'une activité dans un organisme communautaire, d'un service d'aide aux familles, d'une fête de quartier ou d'une distribution alimentaire. Cependant, ce travail en est à ses débuts et il est ralenti par de nombreux obstacles qui sont en dehors de la zone d'influence du programme.

Décideur : toute personne en position de prendre des décisions ou de diriger des projets dans la MRC de Bécancour, ce qui inclut : les maires et conseillers municipaux, les directions générales des municipalités, les employés de la MRC et toutes les personnes qui pilotent des projets de développement social. Les élus provinciaux et fédéraux, et le personnel qui gravite autour d'eux, sont exclus des travaux de Mission Tout-Petits.

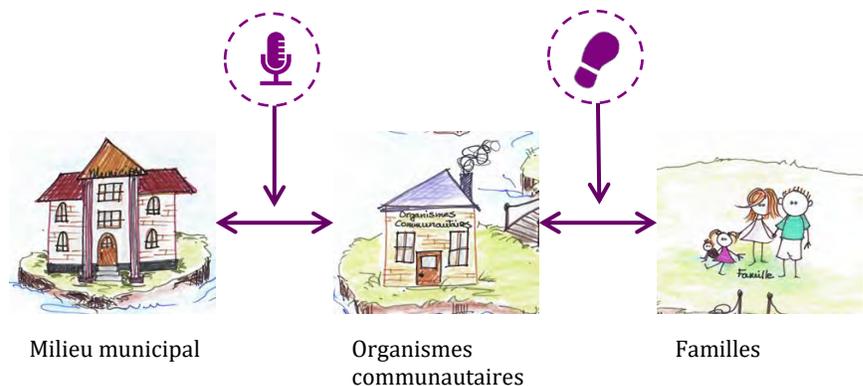


Figure 1. Schéma du projet *Faire village dans la communauté*



Comment favoriser l'intégration des familles dans les activités et les services de la communauté ?

« Un pas vers sa communauté » favorise l'intégration des familles dans les activités et services.

La travailleuse de rue avait comme mandat de créer des contacts avec les familles en situation de vulnérabilité et de leur faire connaître les services qui leurs sont offerts dans la communauté. Ce mandat concorde avec la nature du travail de rue et il a été rempli avec brio. L'action *Un pas vers sa communauté* est un levier important pour l'intégration des familles dans les organismes communautaires, qui sont souvent une porte d'entrée pour intégrer les familles aux activités, services et décisions.

Un pas vers sa communauté, une action...

- ◆ **Appréciée** par les parents.
- ◆ **Cohérente** avec le travail de rue et l'approche personnalisée.
- ◆ **Efficace** pour guider les parents vers les organismes, les services et les activités au sein de leur communauté.
- ◆ **À pérenniser**; LaRue Bécancour veut poursuivre son accompagnement auprès des familles.

ÉLÉMENT CLÉ du succès « d'Un pas vers sa communauté » : l'approche de proximité du travail de rue.

L'approche de proximité du travail de rue employé par la travailleuse de rue lui a permis de rejoindre une diversité de familles qui traversaient une situation de vulnérabilité, de créer des relations de confiance avec elles et de faciliter leur intégration dans les activités, organisations et services de la communauté.

47 parents

ont été accompagnés par la travailleuse de rue

Une approche qui a permis d'aborder des familles qui vivent différentes réalités. La vulnérabilité n'est pas toujours celle que l'on pense.

La travailleuse de rue a accompagné

35 mères et **12 pères**,

mais seulement des mères ont été rencontrées dans le cadre de l'évaluation. C'est pourquoi on réfère ici à l'expérience des mères.

Même si on peut supposer que l'expérience des pères est similaire, on ne peut l'affirmer. Idéalement, l'évaluation inclurait le point de vue des pères.

Contrairement à la croyance populaire, les familles que la travailleuse de rue a rencontrées appartiennent à différents paliers socioéconomiques.

Entre juillet 2016 et mars 2018, 47 parents (12 pères et 35 mères) ont croisé la route de la travailleuse de rue. Bien qu'elle visait au départ les familles en situation de vulnérabilité ayant des enfants 0-5 ans, les besoins rencontrés l'ont amenée à élargir son mandat aux enfants de tous âges.

La travailleuse de rue a pris contact avec la plupart des familles lors d'activités de distribution alimentaire. La majorité d'entre elles utilisaient déjà des services pour répondre à leurs besoins, mais elle a pu leur présenter les services de proximité qu'ils ne connaissaient pas afin d'améliorer leur situation ou les distances à parcourir.

Une approche utile pour établir des relations de confiance.

Grâce à sa connaissance de la réalité des familles en situation de vulnérabilité et à son approche, la travailleuse de rue a établi des liens de confiance avec les parents qu'elle a rencontrés. Bien que toutes les familles bénéficient d'une relation de confiance, cela est particulièrement important et particulièrement difficile à réaliser avec les familles en situation de vulnérabilité. Ces familles se font souvent juger et pour se protéger, elles ont tendance à devenir méfiantes et à s'isoler. La travailleuse de rue avait le temps et la flexibilité nécessaires pour créer un lien de confiance avec elles.

Les mères apprécient l'accompagnement de la travailleuse de rue. Même si leurs contacts sont irréguliers, elle représente pour eux une ressource fiable avec qui elles n'auront pas de rupture de relation (comme c'est souvent le cas avec la parenté ou les amis). La travailleuse de rue prend ou reçoit régulièrement de leurs nouvelles.

Avec la travailleuse de rue, les mères se sont senties bien, comprises et accompagnées, comme si elles étaient de bonnes amies. Cet aspect d'amitié est toutefois balisé, puisque la travailleuse de rue nomme et respecte les limites professionnelles qui ont lieu d'être. Il se traduit

« Ça fait du bien de pouvoir **parler simplement**, sans faire l'objet d'un plan d'intervention strict. »

– une mère



plus particulièrement par la simplicité et la proximité permise. Par exemple, la travailleuse de rue échange des conseils « de mère à mère » avec les mères. Elle se permet de raconter aux parents qu'elle a aussi rencontré des difficultés dans son rôle. Une mère qui la rencontre à l'occasion et qui a aussi recours à différents services reconnaît que ça fait du bien de pouvoir parler simplement avec la travailleuse, sans faire l'objet d'un plan d'intervention strict ou de recommandations universelles.

Une approche utile pour tisser un filet

communautaire. La travailleuse de rue a su créer des contacts avec les familles en situation de vulnérabilité et bâtir des relations de confiance avec elles.

Puis, elle leur a parlé des services qui leur sont destinés et les y a accompagnées ou référées, selon leurs besoins. Pour un parent, c'est plus intéressant d'aller vers un service qui est endossé par une personne de confiance.

Plusieurs mères fréquentent dorénavant des organismes communautaires grâce à la démarche. Elles considèrent que ces milieux sont sécuritaire et sans jugement pour elles et leurs enfants. Elles y sont bien accueillies et une fois bien intégrées, elles continuent à participer aux activités sans la travailleuse de rue. Elles ont rencontré d'autres mères, créé de bons liens avec les intervenantes et leurs enfants ont socialisé avec d'autres enfants. Elles offrent du temps de bénévolat lorsqu'elles peuvent.

En plus d'accompagner les familles vers les activités et services, la travailleuse de rue a fait :

- ◆ De l'éducation populaire
- ◆ De la prévention
- ◆ Du référencement
- ◆ De l'accompagnement
- ◆ Pas de délation

Donner une voix aux familles : Comment accompagner les familles vers les instances démocratiques ?

La travailleuse de rue d'*Un pas vers sa communauté* et l'agente de la CDC avaient toutes deux comme mandat d'accompagner les familles vers les instances démocratiques. Ce mandat s'est avéré

être l'un des plus difficiles du programme et les organismes communautaires se sont avérés être des alliés incontournables pour favoriser la participation citoyenne des familles.

Les familles accompagnées par la travailleuse de rue n'ont pas exprimé le besoin d'être accompagnées vers les instances démocratiques.

L'action *Un pas vers sa communauté* visait également à accompagner les familles vers les instances démocratiques, mais la travailleuse de rue n'a pas rempli ce mandat. Son rôle de travailleuse de rue est d'accompagner les familles en fonction de leurs besoins et les familles qu'elle a rencontrées n'ont pas exprimé ce besoin. Ces dernières ont bénéficié de son accompagnement pour commencer à participer aux activités et services de la communauté, mais elles n'étaient pas rendues à participer à la vie démocratique de la communauté. Forcer ce mandat sur les familles aurait été incompatible avec l'approche du travail de rue.

La voix des familles dans les consultations publiques

Trois des projets de développement social accompagnés par l'agente de la CDC comportaient une consultation publique (soit sous forme de sondage, soit comme consultation publique en tant que telle), soit la stratégie jeunesse de la MRC de Bécancour, la politique familiale de Bécancour et la politique de développement durable de Bécancour. Pour favoriser la participation des familles, l'agente de la CDC a fait la promotion des consultations publiques auprès des organismes communautaires, familles et jeunes concernés. Elle a recueilli l'opinion de tous les organismes communautaires membres de la CDC sur les questions à l'étude. Elle a animé des groupes de discussion dans les organismes communautaires pour recueillir la parole des jeunes ou des familles en lien avec différents enjeux dans le but de les préparer à participer à une consultation publique ou de recueillir leurs idées pour les porter aux décideurs. De plus, elle était à l'affût des facteurs qui font obstacle à la participation des familles, qu'elle portait systématiquement à l'attention des décideurs.

Les organismes communautaires sont un lieu essentiel pour faire entendre la voix des familles.

Les organismes communautaires connaissent bien les familles qui les fréquentent. Ils sont enracinés dans leur milieu et critiques par rapport aux différentes consultations publiques. Consulter les organismes communautaires s'est avéré un excellent moyen de connaître l'opinion et les préoccupations des familles.

De plus, les groupes de discussion menés dans ces milieux se sont avérés être une bonne manière de rejoindre les familles, de les sensibiliser et de récolter leur avis. Suite à ces groupes de discussion, l'agente de la CDC et la coordonnatrice MTP se sont senties plus légitimes et mieux outillées comme porte-paroles des familles.

Cependant, les organismes communautaires n'ont pas toujours été très réceptifs à la venue de l'agente de la CDC. Elle devait les convaincre du bien-fondé de sa démarche. Cette attitude protectrice des organismes communautaires envers les familles a beaucoup de sens quand on considère les obstacles auxquels se bute la parole des familles dans le monde municipal.

Dans le monde politique, il y a peu de place pour la parole des familles.

Dans la MRC, il y a peu d'espace où les familles ont l'opportunité de participer aux décisions et, si elles peuvent le faire, il est loin d'être garanti que leur parole sera réellement prise en compte. Il y a des obstacles importants, reliés au contexte social global, qui nuisent à la participation citoyenne des familles. Ces obstacles sont présents pour toutes les familles, des plus éduquées aux plus isolées.

Les décideurs semblent considérer les sondages et les consultations publiques comme les seuls moyens de participation citoyenne, mais ces moyens sont peu efficaces pour rejoindre les familles ou même les citoyens en général. Le nombre de projets concurrents, de même que le mode de vie occupé des familles complique leur implication dans ces projets. Les sondages ou consultations sont souvent déconnectés de la réalité des familles et, même si elles y participent, il est loin d'être garanti que leur parole sera prise en compte.

Un autre obstacle important à la participation citoyenne des familles et à la prise en compte de leur parole est le fonctionnement par projet qui est généralisé dans notre société. Souvent, les projets « viennent d'en haut » et ils sont déconnectés de la réalité et des préoccupations des familles et des jeunes. Leurs propres enjeux (reddition de compte, délais administratifs, création de projets ou d'actions rapidement) prennent le dessus sur les besoins des familles, le respect de leur rythme et le développement d'une relation durable avec elles.

Les organisations communautaires et les familles en général semblent désillusionnées du monde politique et elles ont du mal à croire que leur parole sera entendue par les décideurs. C'est le cas dans plusieurs des projets qui sont accompagnés par Mission Tout-Petits, puisque d'autres impératifs liés au projet (voir le paragraphe précédent) ont pris le dessus sur la parole des familles ou des organismes. Par exemple, l'ensemble des personnes reliées à MTP qui ont participé à la consultation publique de la stratégie jeunesse (jeunes, intervenants communautaires, partenaires MTP, évaluatrices) a rapporté n'avoir pas senti que leur parole était prise en compte.

Dans un autre univers...

Comment sensibiliser les décideurs aux différentes réalités des familles ?

L'objectif du projet *Faire village, volet municipal* était de sensibiliser les décideurs municipaux aux réalités des familles et aux ressources de leur communauté, afin qu'ils favorisent la participation citoyenne des familles. Après deux ans d'implantation, il est difficile de comprendre clairement si et comment ces acteurs réfléchissent aux familles, ce qui rend impossible l'évaluation des changements sur ce plan. Cependant, l'évaluation constate que l'agente de la CDC a joué un rôle clé comme lien entre les organismes communautaires et le milieu municipal. Les décideurs commencent à connaître les ressources de leur communauté et on assiste au début d'une relation de confiance entre certains acteurs municipaux et la CDC. Pour atteindre l'objectif de favoriser la participation citoyenne des familles, il apparaît impératif de poursuivre et développer cette relation, qui pourra alors être utilisée pour mieux connaître les décideurs et expliciter, voire influencer les facteurs contextuels qui ont un impact sur la participation citoyenne des familles.



Le volet municipal du projet *Faire village autour des familles* contribue à bâtir une vision globale et à long terme pour la région.

De nos jours, le financement des organisations publiques, municipales et communautaires fonctionne le plus souvent par projet, avec des objectifs mesurables et réalistes à court ou moyen terme. Ce genre de financement contribue cependant à fragmenter les besoins et les services, créant des besoins de coordination sans précédent. Dans la MRC, le fonctionnement généralisé par projet complique le développement d'une vision globale et à long terme pour la région. Il amène une sursollicitation des familles et des décideurs, empêche la construction de relations entre eux et produit des retombées modestes à court-terme. L'agente de la CDC contribue à contrer ces effets négatifs, puisqu'elle sert de lien entre les différents projets, les organismes communautaires et les familles. Cela favorise le développement d'une vision d'ensemble du territoire et une plus grande cohérence entre les actions. Son approche personnalisée auprès de chacun des acteurs, où elle prend le temps de les écouter et de les relancer, est un des facteurs clés qui permet le développement de relations de confiance avec eux.

Les décideurs commencent à connaître les ressources de la communauté.

Grâce à *Faire village municipal*, les décideurs ont découvert les ressources communautaires de leur municipalité. Ils ont développé un lien de confiance envers l'agente de la CDC et commencent à l'associer à de l'aide pour entrer en contact avec les organismes communautaires et les familles. Plusieurs l'ont félicitée et certains acteurs ont commencé à la contacter directement pour obtenir du soutien en lien avec les jeunes ou les familles.

Qu'a-t-on appris sur les municipalités durant l'implantation du projet *Faire village municipal*?

On en sait peu sur le degré de sensibilisation des municipalités aux différentes réalités des familles, sur leurs préoccupations par rapport aux familles et sur les

Introduite dans les années 1980, la **Nouvelle Gestion Publique** s'est imposée progressivement au Québec depuis les années 2000. Elle fait la promotion des pratiques de financement par projet, qui visent à réduire la bureaucratie et à augmenter l'efficacité des services publics. Malheureusement, ces pratiques de gestion ont plutôt été associées à une augmentation de la bureaucratie, à la création de besoins de coordination sans précédents et à une diminution de la qualité et de l'accessibilité des services.

actions qu'elles posent pour soutenir leur participation aux activités et aux décisions.

Cependant, à ce point, il semble que l'on puisse classer grossièrement les municipalités en trois groupes. Le premier, composé de deux municipalités, comporte des décideurs qui comprennent les différentes réalités des familles, qui connaissent les ressources de la communauté et qui sont engagés dans des activités de développement social qui touchent les familles. Le deuxième est composé de cinq municipalités qui ont quelques connaissances en lien avec les ressources communautaires, certaines préoccupations reliées aux familles et des activités ou de l'ouverture en lien avec le développement social et les familles. Enfin, le troisième est composé de quatre municipalités qui ne connaissent ni les différentes réalités des familles, ni les ressources communautaires, ni le développement social et qui ne sont pas très ouverts à y réfléchir davantage. Les raisons de cette fermeture semblent reliées à des préjugés ou à des préoccupations concernant d'autres aspects de leur tâche (appropriation du rôle, augmentation des responsabilités municipales).

Ainsi, bien que seulement deux municipalités soient sensibilisées aux différentes réalités des familles et engagées dans une démarche claire de développement social, plusieurs municipalités ont des préoccupations ou des projets qui sont en lien avec les familles et elles sont ouvertes à recevoir l'accompagnement de la CDC.

Les activités de sensibilisation : à quoi ont-elles servi ?

1 Sondage lors des élections municipales Un moyen de sensibilisation peu efficace

Lors de la campagne électorale municipale d'octobre 2017, la CDC a questionné les candidats au sujet du développement social. Cette action a permis d'estimer le niveau de sensibilisation général des candidats comme étant très bas. Cependant, elle n'a pas été efficace pour sensibiliser les candidats aux familles. Parmi les 29 candidats ciblés, 18 ont répondu, dont seulement 2 des 10 élus par acclamation. La grande majorité a donné des réponses vagues et superficielles, sans parler des familles, qui laissent croire que les candidats sont peu sensibles au développement social ou aux enjeux familiaux.



Les candidats qui ont une expérience directe avec les familles ou avec le développement social ont eu davantage de facilité à articuler une pensée à ce sujet et à imaginer des actions à mettre en place.

2 La tournée des municipalités

Un contact positif entre la CDC et les décideurs

Du 29 janvier au 9 avril 2018, la directrice de la CDC et l'agente de projet *Faire village*, ont rencontré la ville et les 11 municipalités de la MRC. Grâce à cette tournée, les décideurs ont appris à connaître la CDC et les ressources communautaires de leur municipalité. La participation était excellente et la visite a été très appréciée. L'attitude durant la rencontre était généralement ouverte, surtout après que les décideurs aient saisi que la CDC souhaitait surtout leur offrir du soutien pour des projet potentiels. Les municipalités ont été très satisfaites du bottin des ressources communautaires municipal qui leur a été remis et au moins 6 l'ont diffusé auprès de leurs citoyens. Enfin, la rencontre a permis de cibler 5 projets de développement social, dont 3 bénéficient maintenant d'un accompagnement de la part de la CDC.

3 L'accompagnement de projets de développement social

Créer des liens entre les personnes, les projets et les organisations

De 2017 à 2019, l'agente de projet de la CDC a accompagné 20 différentes initiatives de développement social. Cependant, l'accompagnement de la moitié des projets a dû être abandonné ou risque de l'être faute de développements. Seulement deux des projets sont terminés, cinq sont en cours et trois n'ont pas encore débuté. Somme toute, l'accompagnement de la CDC a permis de soutenir les projets de développement social en lien avec les familles, de favoriser la participation citoyenne des familles et de relier les initiatives et les acteurs. De plus, les décideurs ont commencé à connaître et reconnaître l'agente de la CDC comme une ressource pour entrer en contact avec les familles, les jeunes et les organismes communautaires de la

région. Toutefois, dans plusieurs situations, des obstacles importants ont empêché, au bout du compte, une réelle prise en compte de la parole des familles de la part des décideurs.

Soutenir les projets de développement social

L'agente de la CDC a su repérer et soutenir les projets de développement social en lien avec les familles sur le territoire, notamment en participant à leur mise en œuvre et en faisant la promotion auprès des organismes et des familles concernés.

Relier les initiatives et les acteurs

Par son implication dans l'ensemble des projets de développement social destinés aux familles ou aux jeunes, l'agente de la CDC a favorisé le développement d'une vision d'ensemble du territoire et l'arrimage des projets, services et acteurs. Elle a mis les responsables de projet de développement social en lien avec les organismes communautaires concernés par leur projet. Elle a présenté les projets municipaux et régionaux aux organisations communautaires concernées et les a tenues informées de l'avancement des démarches. Puis, elle a mis les projets qui avaient des objectifs communs en contact. Cela a notamment débouché sur un partenariat entre l'organisme PAIS et LaRue Bécancour.

Être connue des décideurs

Grâce à son attitude positive et proactive, l'agente de la CDC commence à être connue des décideurs. Récemment, plusieurs l'ont félicitée pour son travail. De plus, différentes personnes ayant des projets en lien avec les jeunes ou les familles l'ont contactée par eux-mêmes pour avoir son aide. Cela témoigne d'un lien positif qui est en train de se créer entre la CDC et le milieu municipal.

Des obstacles importants

Malgré plusieurs effets positifs de la démarche d'accompagnement, son contexte d'implantation comporte plusieurs obstacles importants. D'abord, la moitié des accompagnements ont dû être abandonnés ou sont à risque de l'être faute de développements. Cela témoigne de la difficulté à

cibler des contextes fertiles pour favoriser des transformations sociales en faveur des familles. Ensuite, plusieurs projets qui ont fonctionné ont tout de même rencontré des obstacles importants en termes de roulement de personnel, d'échéancier ou d'objectifs propres au projet qui ont fait qu'il a été difficile d'entendre réellement la parole des familles. Le nombre de projets concurrents est un défi d'appropriation et de gestion pour l'agente de la CDC et le comité responsable de la démarche. De plus, il est difficile de juger si les projets accompagnés correspondent aux objectifs du programme et si les efforts investis en termes d'accompagnement seront proportionnels aux bénéfices escomptés.

POUR ALLER PLUS LOIN DANS L'INTÉGRATION CITOYENNE

Poursuivre les actions.

Les actions Un pas vers sa communauté et Faire village municipal ont permis de favoriser l'intégration des familles dans la communauté et de renforcer, voire développer, des relations entre les familles, les organismes communautaires et les décideurs, mais ce travail en est à ses **débuts**. Pour favoriser l'intégration des familles, les évaluatrices recommandent donc aux partenaires de poursuivre ces actions à long terme, de façon cohérente et réfléchie.

Étant donné le pouvoir limité d'influence du programme et les obstacles sérieux auxquels il se bute, les partenaires auraient avantage, avant de poursuivre leurs efforts, à dresser un portrait complexe de la situation des familles dans la communauté. Cela pourrait aider les partenaires et les chargés de projet à déterminer des objectifs pertinents et réalistes, ainsi qu'à mieux coordonner leurs efforts.

Il ne s'agit pas ici de savoir exactement ce qui se passe pour chaque famille de la communauté, mais de réfléchir aux multiples facteurs (par exemple : sursollicitation des familles et des décideurs, projets déconnectés de la réalité des familles, espaces de parole réduits, méfiance et désillusion générale envers la politique, etc.) qui influencent la place que les familles et leur parole prennent dans la communauté. L'évaluation révèle

Échangez, discutez,
questionnez-vous,
mettez-vous au défi!

Ce n'est pas du temps mal investi.

notamment que les organismes communautaires sont des alliés importants pour connaître la parole des familles. Une prochaine action en ce sens pourrait miser davantage sur leur apport. Puis, étant donné que les chargées de projet travaillent en proximité avec les familles, les décideurs et les organisations communautaires, ce sont elles qui sont les mieux placées pour réaliser ce portrait ensemble et ce sont elles qui en profiteront le plus. Les évaluatrices recommandent donc de leur donner plusieurs opportunités de se rencontrer pour mutualiser leurs apprentissages, travailler et réfléchir ensemble.

Apprendre à connaître les décideurs.

Pour sensibiliser plus efficacement les décideurs, il est important de prendre le temps de mieux connaître leur contexte de travail et les obstacles qui y sont liés et de s'intéresser à la façon dont ils pensent famille ou pas. Les décideurs, tout comme les familles, ont besoin qu'on soit sensibles à leur réalité et à leurs besoins avant de s'engager dans un processus de changement. De plus, il apparaît irréaliste de tenter de sensibiliser les décideurs à la réalité des familles en situation de vulnérabilité en particulier, alors qu'on ne sait même pas s'ils sont sensibilisés à la réalité des familles en général.

Pérenniser l'action *Un pas vers sa communauté*.

L'action Un pas vers sa communauté est un levier important pour l'intégration des familles dans les organismes communautaires, qui sont souvent une porte d'entrée pour intégrer les familles aux activités, services et décisions. LaRue Bécancour désire pérenniser cette action en l'intégrant à son offre de services et les évaluatrices appuient cette recommandation.

Cependant, étant donné que les familles accompagnées par la travailleuse de rue n'ont pas exprimé le besoin d'être accompagnées vers les instances démocratiques, il serait intéressant que l'organisme se questionne sur la pertinence de confier ce rôle à la travailleuse de rue à l'avenir. Deux questionnements retirent l'attention :

- 1** – Pour accompagner les familles vers les instances démocratiques, un travail d'éducation populaire est



nécessaire. Quelle forme pourrait prendre l'éducation populaire à la participation citoyenne? La travailleuse de rue est-elle la mieux placée pour le faire? Dans le cadre du programme, c'est finalement l'agente de la CDC, en collaboration avec les organismes communautaires, qui a fait ce travail. Son implication substantielle dans le milieu municipal fait d'elle une personne idéale pour aider les parents à naviguer le système politique de la MRC.

2 – Pour les familles, la travailleuse de rue est une personne de confiance qui est sensible à leur réalité. En ce sens, si les familles désirent être accompagnées vers les instances démocratiques, la travailleuse de rue apparaît comme un choix tout désigné. Comment peut-on redéfinir le mandat de la travailleuse de rue afin qu'elle conserve cette liberté?

Adopter l'approche personnalisée favorise l'accueil et l'intégration des familles dans tous les milieux.

L'évaluation révèle que les personnes qui adoptent l'approche personnalisée — ce qui était l'objectif du premier volet du programme — tendent à avoir une attitude qui favorise l'intégration des familles. Ainsi, le volet approche personnalisée permet d'atteindre les objectifs du volet *Faire village* du programme. Ceci permet de comprendre comment les deux volets du programme représentent en fait deux façons différentes d'atteindre un résultat similaire : l'accueil et l'intégration des familles.



FAIRE VILLAGE AUTOUR DES FAMILLES... À L'ÉCOLE

Des portes ouvertes, des mains tendues pour l'intégration scolaire des familles.

L'évaluation a mis en lumière que la démarche réalisée dans le milieu scolaire a répondu de façon pertinente aux objectifs du projet *Faire village autour des familles*. Les actions posées ont permis aux enseignantes et aux directions participantes de :

- (1)** Voir une évolution dans leur façon de concevoir la vulnérabilité et l'accueil dans famille,
- (2)** Co-construire des projets visant à soutenir et inclure les familles dans la vie à l'école,
- (3)** Acquérir des connaissances sur les ressources communautaires avoisinantes leur école où elles peuvent référer les familles.
- (4)** L'évaluation n'a toutefois pas pu constater si la démarche a apporté des changements dans la participation des familles à la vie de l'école (pour plus d'informations sur ce constat, voir la section « pour aller plus loin »).

Vu le succès de la stratégie développée dans le cadre du volet scolaire, le comité de travail a formulé le désir de créer un guide d'animation et un outil d'autoévaluation de la démarche. L'évaluation appuie cette initiative. Les constats de l'évaluation reconnaissent la pertinence de la démarche et ils soutiennent qu'elle mérite d'être implantée dans d'autres écoles de la commission scolaire de la Riveraine, et connue de l'ensemble des équipes-écoles. En espérant que les recommandations qui suivent vous aident dans la création du guide d'animation et l'amélioration de la démarche.

Description de la démarche

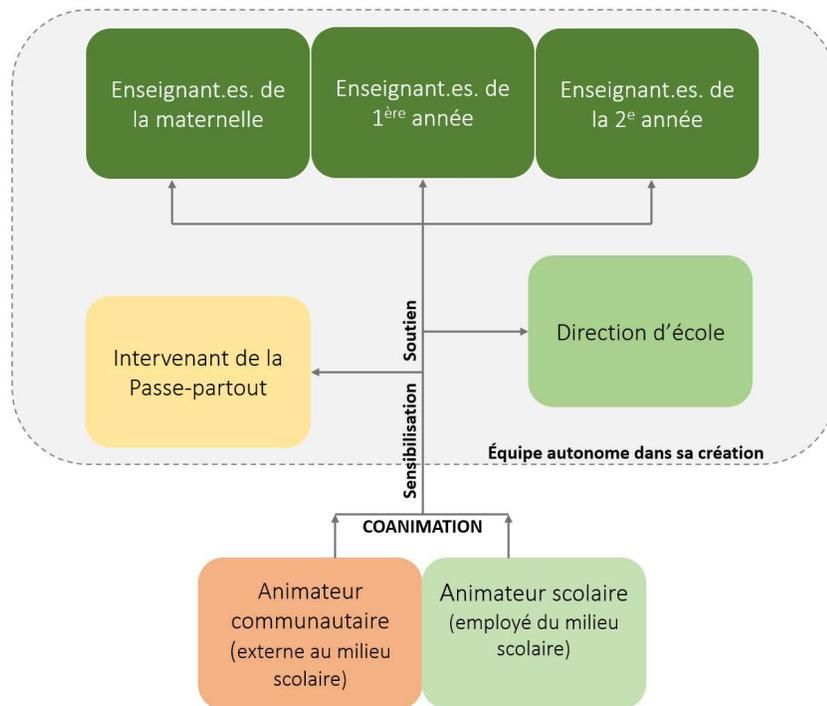
En trois ans, le projet a été réalisé dans **quatre écoles**.

En 2016-2017, les écoles Oasis et Despins. En 2017-2018, les écoles Explorami et Marie-Sophie.

En 2018-2019, l'impossibilité de recruter un chargé de projet auprès des employés de la commission scolaire a empêché la réalisation de la démarche auprès des écoles.

La principale stratégie développée dans le cadre du volet scolaire du projet *Faire village autour des familles* est une démarche conçue pour **favoriser graduellement la sensibilisation, la prise de conscience et la mise en action d'équipe-écoles afin qu'elles accueillent et intègrent les familles vivant des situations de vulnérabilité dans le milieu scolaire**. Les deux premières étapes sont clé-en-main. Ces rencontres sont prises en charge par l'équipe d'animation. Par la suite, l'école est autonome dans la réalisation de son projet, tout en ayant accès à un accompagnement de la part du chargé de projet (l'AVSEC).

A) Les participants



B) Une démarche en quatre étapes

Rencontre 1. Atelier de sensibilisation sur la vulnérabilité et l'accueil des familles en milieu scolaire.

Rencontre 2. Atelier de réflexion sur ses pratiques auprès des familles dans le milieu scolaire.

Rencontre 3. Accompagnement à la réalisation d'un projet dans l'école.

Rencontre 4. Dîner-rencontre pour faire le bilan du processus.



CONSTATS GÉNÉRAUX SUR LA DÉMARCHE DANS LES ÉCOLES

La démarche en quatre étapes est une belle réussite.

Cette démarche a favorisé une meilleure compréhension chez les enseignantes de leur réalité professionnelle et en contrepartie, de celles des familles. Les enseignantes ont pu discuter de leurs enjeux professionnels, ainsi que prendre conscience des effets de certains comportements sur les familles. Si cette façon de réfléchir est bien entretenue, elle ne peut être que profitable sur le long terme à l'amélioration de la relation entre les familles et le système d'éducation.

La démarche était porteuse de sens pour les participants.

La démarche a ouvert les yeux des participants sur les préjugés qui existent dans le milieu scolaire envers les familles en situation de vulnérabilité. À la fin de la démarche, chaque école participante a reconnu la nécessité de réaliser des transformations favorables à l'accueil sans préjugé de toutes les familles dans leur établissement.

Interprétation : les participants se disent plus sensibles au phénomène de la vulnérabilité jusqu'à maintenant ignoré. Ils ont reconnu que le système scolaire actuel place toutes les familles, à différents niveaux, dans des situations de vulnérabilité. L'école est très différente de ce que les parents ont connu, et selon les capacités de chacun, le contexte de performance actuel peut rendre certaines familles vulnérables.

Les enseignantes tentent de réfléchir leurs interventions autrement.

Les enseignantes considèrent qu'elles ont bonifié leurs pratiques en faveur de l'accueil et l'intégration de toutes les familles. Elles ont remis en question certaines de leurs interventions, porté attention à leur vocabulaire et fait preuve d'une plus grande ouverture et sensibilité envers les réalités de chaque famille. Elles

ont développé de nouvelles attitudes d'accueil empathique et sans jugement. Elles veulent accueillir les parents et les enfants tels qu'ils sont dans leur disponibilité du moment et leurs capacités.

Ces participantes conçoivent dorénavant qu'une problématique de l'enfant à l'école peut provenir ou avoir un effet sur le vécu extrascolaire de cet enfant et sa famille. Elles se disent maintenant en mesure d'observer les disparités sociales au sein de leur école, et conscientes que ces disparités peuvent occasionner des étiquettes et des jugements ayant des impacts sur ces enfants et leur famille.

Une vision communautaire en développement chez les enseignantes.

Au cours de la démarche, les participants disent avoir appris à connaître le **territoire de leur école**. Ils considèrent maintenant que des ponts doivent être faits entre les réalités des enseignantes et celles des familles.

Les participants ont exprimé le **besoin de connaître davantage les ressources et services extrascolaires**, afin de pouvoir mieux répondre aux besoins des familles. Ce souci de référer aux organismes du milieu crée un lien entre l'école et les services de la communauté. À l'école Marie-Sophie, l'expression de ce besoin a amené la création d'un annuaire des ressources par le chargé de projet du volet scolaire.

Les transitions représentent un facteur de vulnérabilité pour tous.

Il fait sens que l'animateur de Passe-Partout (prématernelle) se joigne aux rencontres. Les participants ont reconnu que des facteurs de vulnérabilité importants dans le système scolaire québécois sont les transitions majeures vécues dans les premières années de scolarité. Ces transitions ont lieu lors du début de la prématernelle, du passage à la maternelle, ainsi que de la transition vers la première année et l'arrivée des devoirs. Les enseignantes et leur direction conçoivent que ces moments créent de la vulnérabilité tant chez les professionnels concernés que les familles. À la fois les enfants, les parents et les enseignantes sont stressés par différents aspects (nouvel endroit, nouvelles personnes, (ré)ajustements, etc.). De ce fait, lorsque la démarche permet des échanges entre l'animateur de Passe-Partout, les enseignantes et les directions, elle favorise qu'ils



réfléchissent et identifient ensemble (selon leurs connaissances respectives de ces situations) des éléments qui pourraient permettre de sécuriser les parents et les enfants avant, pendant et après ces transitions. Ces moments de réflexion sont de premiers pas vers des changements potentiels en faveur de l'accueil et l'intégration des familles.

5 FACTEURS ESSENTIELS POUR LA RÉUSSITE DE LA DÉMARCHÉ

1. Une sensibilité du comité de travail de Mission Tout-Petits de prendre en compte et adapter sa démarche à la réalité du milieu scolaire, reconnu comme un monde à part avec ses propres contraintes organisationnelles.

2. Le dégagement des enseignantes lors des quatre rencontres. Il est nécessaire à la présence des enseignantes. Sans lui, ils ne participeraient pas au processus. Par ailleurs, il favorise leur disponibilité psychologique. Une fois dégager, ils peuvent se concentrer uniquement sur leur participation.

3. Un cadre tout-en-un qui respecte ses engagements auprès des enseignantes. Telle que conçue, la démarche offre un bon équilibre entre l'accompagnement et l'autonomie des participants. Le processus personnalisé permet à chaque école d'aller à son rythme. Le fait que la démarche se déroule au sein des écoles et que les enseignantes soient dégagées favorise la pleine concentration des participants. La démarche devient pour les enseignantes un temps d'arrêt pour discuter, dans l'écoute et le respect, de leurs réalités dans leur milieu et leur pratique. La structure de la démarche a rapidement esquivé les a priori des enseignantes par rapport au temps qu'ils auraient besoin d'y consacrer. Les enseignantes ont reconnu que la démarche a respecté son engagement : l'accompagnement offert ne demandait aucune implication en dehors des rencontres. Certaines enseignantes ont fait le choix d'assurer les suivis de la coconstruction du projet de la troisième rencontre. Le chargé de projet avait le mandat d'être disponible pour ces tâches si elles avaient préféré ne pas le faire.

4. La coanimation par un animateur scolaire et l'un communautaire. Elle assure l'efficacité du transfert d'information, du soutien à la discussion et de la prise de notes sur les échanges.

L'équipe de coanimateurs, composée d'un employé du milieu scolaire et une intervenante du communautaire a été reconnue comme une richesse essentielle de la démarche. Il sera important de bien préciser ces rôles dans votre cartable d'animation (leur posture respective et la plus-value de leur présence pour la démarche). Durant l'évaluation, l'*animateur scolaire* a été décrit comme l'expert du milieu scolaire — un milieu difficile à pénétrer lorsqu'on n'y appartient pas. Tout manquement de délicatesse à l'égard de la réalité du personnel scolaire pourrait contribuer à l'échec de la démarche. Quant à lui, l'*animateur communautaire* apporte une compréhension particulière des réalités que vivent les familles en dehors de l'école. Son travail auprès des familles apporte une vision nouvelle des familles en situation de vulnérabilité dans le milieu scolaire.

5. S'ouvrir à l'expérience. Pour sensibiliser les participants à la vulnérabilité, il est important qu'ils aient l'occasion de connecter les notions théoriques à leurs expériences de vie et de pratique. La présence de l'invité externe a été perçue comme primordiale dans la démarche par les animateurs et les participants. Cependant, celui-ci n'était présent que lors d'une rencontre. L'importance qui lui a été donnée s'explique par le besoin qu'il est venu combler dans la démarche : sa force d'action a été d'inciter les participants et les animateurs à connecter les éléments théoriques sur lesquels ils travaillaient depuis le début de la démarche avec leurs expériences de vie. En amenant les gens à se rapprocher de leur expérience, il a fait basculer l'auditoire dans des récits émotifs qui témoignent de la vulnérabilité de façon plus réelle et contextualisée. L'émotion vécue dans une expérience directe (vécue) ou indirecte (racontée par autrui) marque les humains. Elle permet de comprendre des situations et de faire basculer dans la prise de conscience et le désir de vouloir améliorer les choses. Par conséquent, en créant votre cartable d'animation vous pouvez suggérer de (1) réinviter un invité externe ou (2) intégrer cette partie de partage d'expériences dans votre canevas d'animation existant.

2 FACTEURS FAVORABLES POUR LA RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE

1. La présence du plus grand nombre possible d'acteurs de l'équipe-école, tels que l'enseignante de deuxième année, le responsable de service de garde ou le responsable de la Passe-



Partout a été possible dans certaines écoles durant l'implantation du projet. Leur présence a été reconnue comme bénéfique à propager plus largement la sensibilisation au sein de l'école, ainsi qu'à faire émerger des réalités et des différences de point de vue bénéfiques aux discussions et à la mise en place des actions.

2. La venue d'un invité externe. Elle a été un élément clé pour la mobilisation des participants dans le projet et leur prise de conscience du problème des préjugés envers les familles en situation de vulnérabilité dans le milieu scolaire.

4 OBSTACLES **À LA RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE**

1. Chercher le financement pour dégager le personnel qui participe à la démarche.

2. Réaliser l'implantation d'un projet dans le milieu scolaire par une organisation (de partenaires) externe à ce milieu. La démarche a eu lieu, car Misson Tout-Petits a réalisé plusieurs démarches auprès de la direction de la Riveraine. C'est la concrétisation des étapes du projet et ses objectifs qui ont été favorables à l'acceptation de la démarche.

3. Embaucher un animateur au sein du personnel de la commission scolaire. L'embauche du chargé de projet (animateur scolaire) est tardive en septembre. Trouver la personne, ainsi que le temps qu'elle s'approprie la démarche et ses nouvelles fonctions retardent le début des démarches dans les écoles ciblées. Rien ne permet d'éviter cette fatalité, car l'assignation des tâches se fait au mois d'août à la commission scolaire.

4. Ne pas tenir compte des moments critiques d'une année scolaire pour recruter les écoles. Le début de l'année scolaire n'est pas un bon moment pour prendre contact ou entamer quelque démarche dans une école. Une école planifie son plan de réussite au printemps précédant l'année scolaire ciblée. Il est préférable d'entrer en contact avec la direction et son équipe-école à ce moment, afin qu'ils puissent intégrer le projet dans leur plan de réussite de l'année suivante (facilitateur à la participation, permet le dégagement de budgets).

POUR ALLER PLUS LOIN AVEC LA DÉMARCHE DU VOLET SCOLAIRE

Des changements de pratiques demandent des efforts à long terme.

L'évaluation soutien que cette démarche mérite d'être implantée dans d'autres écoles de la commission scolaire de la Riveraine, et connue de l'ensemble des équipes-écoles.

D'une durée d'une année, cette démarche a permis aux participants d'entamer des changements de pratiques intéressants. Il serait intéressant que l'animation ou les participantes entre elles se donnent des moyens pour entretenir leurs acquis à la suite de la démarche.

Une évaluation de la démarche à poursuivre dans le temps.

Divers écrits et conversations analysés durant l'évaluation définissaient la démarche comme une démarche qui avait la capacité de *conscientiser* les participants. Il est important de comprendre que les conclusions ci-présentes de l'évaluation ne permettent pas de dire que la démarche a permis de conscientiser les enseignantes et leur direction sur les problématiques abordées. Il aurait fallu que l'évaluation puisse dresser un portrait initial, ainsi qu'un portrait post-démarche pour affirmer officiellement les effets conscientisant de la démarche auprès du personnel scolaire. Un canevas d'entretien avec les équipes participantes avait été créé à cet effet, mais il n'a pas pu être utilisé avant la fin de l'évaluation.

Diffuser les plus-values de la démarche à l'ensemble des équipes-écoles.

Ce n'est qu'une partie du personnel de chaque école qui a participé à la démarche. Comme les animateurs, les enseignantes et leur direction deviennent à leur tour les agents multiplicateurs de cette sensibilité qu'ils ont développée pour accueillir, intégrer et soutenir les familles comme elles sont. Il serait intéressant d'ajouter dans le cartable d'animation des suggestions qui permettraient aux équipes-écoles d'initier le reste de leur personnel aux réflexions suggérées durant la démarche, ainsi que les d'entretenir par la suite.



CONCLUSION DU PROJET FAIRE VILLAGE AUTOUR DES FAMILLES

EN SOMME Pour favoriser l'intégration des familles dans la communauté, les évaluatrices recommandent de poursuivre l'ensemble des actions de *Faire village autour des familles*, tout en réfléchissant davantage au lien qui les unit et au contexte social dans lequel elles s'inscrivent.

Les apprentissages ressortis des différents volets de l'action nous indiquent qu'une sensibilisation réussie demande de :

- ◆ **Être sensible aux besoins et aux réalités** de toutes les personnes concernées (décideurs, personnel scolaire, organisations communautaires et familles);
- ◆ **Construire une relation positive** et qui dure dans le temps avec les personnes concernées;
- ◆ **Utiliser l'expérience de ces personnes**, soit en les faisant directement participer à un projet, soit en partant de leur vécu pour les faire réfléchir à la réalité des familles en situation de vulnérabilité;
- ◆ **Penser à long terme et de se donner le temps** de réfléchir et de bâtir des relations avant de s'engager dans des actions.



PILOTER

LE PROGRAMME

Soutenir le travail collectif

La collaboration entre les partenaires est respectueuse et enracinée, mais des enjeux compliquent le travail collectif. Les évaluatrices recommandent qu'un regroupement futur porte davantage attention à créer un espace où les partenaires pourront s'appropriier collectivement le regroupement, afin qu'ils sentent que cet espace leur appartient. Les processus administratifs et d'évaluation devraient servir à soutenir, mais pas à définir les actions des partenaires. Lors d'actions futures, les partenaires auraient intérêt à s'approprier collectivement les objectifs et le sens du programme, puis à en élaborer une vision globale claire, cohérente et précise qui pourra être utilisée pour guider toutes les décisions par rapport au programme et à son évaluation (comme un modèle logique).



PILOTER LE PROGRAMME

Ce dernier chapitre tente de démystifier la structure et le fonctionnement en soi du regroupement de Mission Tout-Petits. L'objectif est de comprendre comment les rôles portés par les différents membres de Mission Tout-Petits (coordonnatrice, chargé de projet, partenaire, etc.) ont pu influencer la création, la mise en action et l'appropriation du programme.



Avant d'entamer la lecture de ce chapitre. Les constats présentés ci-dessous abordent (de façon générale) les rôles ayant contribué à articuler le regroupement Mission Tout-Petits tel qu'il a existé. En aucun temps, cette analyse ne pointe les personnes qui ont assumés ces rôles durant l'évaluation du programme.

Comment les partenaires travaillent-ils ensemble pour réaliser leur plan d'action ?

Mission Tout-Petits est un regroupement de **collaboration** et de **concertation** en petite enfance, qui est chapeauté par Avenir d'enfants. Les partenaires, la coordinatrice et le bailleur de fonds (Avenir d'enfants) désirent qu'une collaboration en petite enfance semblable à Mission Tout-Petits puisse continuer dans l'avenir. Cependant, comme Avenir d'enfants en est à ses dernières années, la forme et le mode de financement d'un tel regroupement ne sont pas encore définis. Les partenaires désirent qu'un regroupement futur ait un but commun, déterminé par les membres en fonction de leurs besoins, sans qu'un agenda soit imposé par l'organisation porteuse. Cette section de l'évaluation vise à mieux comprendre le fonctionnement du regroupement actuel, afin de guider les partenaires dans la mise sur pied d'un regroupement futur.

La collaboration a pour but de créer des actions communes;

La concertation est un échange d'information.

Comment fonctionne le regroupement?

Une explication détaillée des parties prenantes et acteurs du regroupement se retrouve à l'**annexe 3**.

La coordinatrice est au cœur du regroupement.

La coordinatrice occupe une place centrale dans le programme. C'est elle qui porte l'identité du regroupement et qui travaille à la

reconnaissance des 0-5 ans dans la MRC. Comme elle est impliquée dans tous les volets du programme, c'est elle qui construit et préserve la vue d'ensemble du programme. Elle joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre et le suivi de la plupart des actions. Elle supervise la plupart des chargés de projet et fait le lien entre les partenaires, les évaluatrices, les chargés de projets et le bailleur de fonds. Comme le programme est ambitieux et que la reddition de compte qui y est associée est substantielle, les partenaires apprécient le fait que la coordonnatrice prenne en charge la majorité de ces aspects, ce qui allège leur charge de travail.

La figure 2 représente visuellement les relations de travail présentes dans le regroupement.

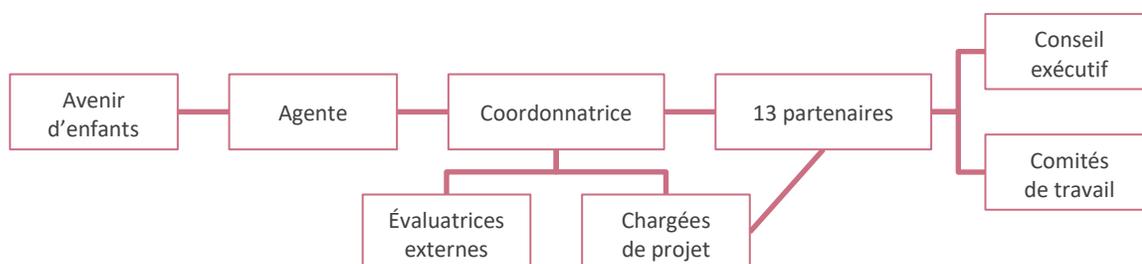
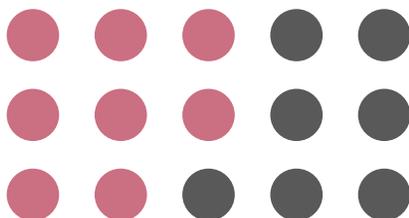


Figure 2. Structure du regroupement Mission Tout-Petits

Notons que depuis les deux dernières années, il y a eu un roulement important dans les partenaires, les chargés de projet, l'accompagnement du bailleur de fonds et les évaluatrices.

Environ la moitié des acteurs du regroupement sont en poste depuis moins d'un an et demi. Si l'on considère seulement les partenaires les plus impliqués, cette proportion est encore plus importante. Cette situation contribue à accentuer le rôle central et essentiel porté par la coordonnatrice.

La moitié des acteurs du regroupement sont présents depuis moins d'un an et demi.



Les partenaires ont une collaboration respectueuse et enracinée.

Les treize partenaires rapportent avoir des relations respectueuses et enracinées. Leur implication dans le regroupement varie selon le rapprochement entre leur mission d'organisme et la mission de MTP. Les partenaires MTP sont très différents les uns des autres. Ils proviennent d'organisations avec des tailles, des missions et des moyens différents, où ils occupent des rôles différents. Ils identifient entre eux des porteurs de la structure du regroupement et des autres (ceux pour qui MTP ne s'inscrit pas directement dans leur mission et qui sont moins impliqués).



Ils font partie, avec la coordonnatrice, des **six comités de travail**, qui sont responsables de la planification et du suivi des actions. Chaque comité de travail est composé d'entre cinq et huit membres — habituellement des partenaires, mais parfois des personnes de l'extérieur du regroupement qui sont impliquées dans le projet — et de la coordonnatrice. Les partenaires sont impliqués dans deux à quatre comités de travail. Enfin, le **conseil exécutif** est responsable de l'administration et des budgets. Il est composé de trois partenaires et de la coordonnatrice. Au final, les partenaires peuvent participer jusqu'à douze rencontres de trois heures par année.

La relation entre les partenaires et le bailleur de fonds est tendue.

L'évaluation révèle une certaine méfiance des partenaires envers le regroupement et le programme, ainsi qu'une tendance à se replier sur leur identité individuelle en tant que représentant de leurs organisations respectives. Par exemple, dans le cadre du projet *Faire village*, l'agente de la CDC a dû travailler à convaincre plusieurs des partenaires du bien-fondé de sa présence dans leur organisation. Cette situation peut sembler surprenante à prime abord, puisque ce sont justement ces organisations qui ont créé le programme d'où découle le rôle de cette agente. Or, les partenaires rapportent avoir le sentiment que les buts du programme sont plus ou moins imposés par le bailleur de fonds et que leurs besoins ne sont pas pris en compte par ce dernier, d'où leur attitude protectionniste.

L'enjeu du travail collectif

Dans le regroupement, le travail collectif soulève des enjeux au niveau de son efficacité. La lourdeur des processus administratifs et le manque de lignes directrices partagées contribuent à cette situation.

La lourdeur des processus d'évaluation et de reddition de compte ont nui à l'efficacité du travail collectif.

Même si les partenaires et leur bailleur de fonds désirent avoir un espace de collaboration en petite enfance, les partenaires sentent tout de même que le bailleur de fonds ne prend pas leurs besoins en considération. Que se passe-t-il? Il semble qu'Avenir

d'enfants a voulu fournir un cadre aux partenaires pour les aider à organiser leurs actions, mais que ce cadre est devenu un carcan. La construction du plan d'action selon un modèle écosystémique et **l'évaluation participative** ont alourdi le processus de collaboration. Ces deux éléments se sont transformés en une reddition de compte éloignée des besoins et des intérêts des partenaires. Ils ont contribué à déplacer la discussion vers des aspects techniques et de suivi, au lieu de favoriser une réelle réflexion par rapport aux actions.

Idéalement, une **évaluation participative** favorise le travail collectif et aide les parties prenantes à faire sens de leurs actions.

Cependant, lorsque ce type de processus est trop axé sur les aspects techniques, il tend à alourdir la tâche des parties prenantes, sans les aider à s'approprier l'évaluation.

C'est pourquoi on dit que dans une évaluation participative, ce qui importe n'est pas tant le nombre de tâches accomplies par les parties prenantes que l'esprit dans lequel l'évaluation est réalisée.

Par exemple, l'évaluatrice précédente a engagé les partenaires dans une discussion au sujet des indicateurs de réussite, qui était axée sur les détails et a duré plusieurs heures. Même les partenaires les plus engagés dans le projet n'arrivaient pas à voir l'apport de cette discussion, qui ne les a pas aidés à faire sens du programme ou à s'en approprier les objectifs. Il semble que les exigences du bailleur de fonds en termes de structure et de reddition de compte ont contribué à démotiver et démotiver les partenaires, tout en augmentant considérablement la charge de travail des partenaires (surtout en termes de temps à accorder au programme et du nombre de rencontres) et de la coordonnatrice. Cette dernière, en plus de faire le lien entre les partenaires et le bailleur de fonds, s'est retrouvée à assumer la majorité du rôle de reddition de compte, une grande partie du rôle d'évaluation du programme (avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation actuelle) et une grande partie de l'implantation du programme (en tant que porteuse du sens du programme, responsable du suivi des actions et superviseure/collègue des chargés de projets).

La **récolte des effets** du soutien d'Avenir d'enfants auprès de regroupements locaux de partenaires conclut elle aussi à :

« L'importance d'offrir un **soutien administratif souple** aux regroupements locaux de partenaires et un accompagnement qui les **aide à travailler ensemble** sans pour autant sombrer dans les lourdeurs de la concertation »

p. 12¹

Les partenaires ont du mal à s'approprier collectivement les objectifs et le sens du programme, ce qui entrave sa mise en œuvre.

En ce moment, il n'y a pas réellement un consensus au sujet du programme parmi les partenaires. Il semble difficile d'en élaborer une vision d'ensemble globale, claire, cohérente et concise qui peut être utilisée par l'ensemble des partenaires, même s'ils ne maîtrisent pas les détails de chacune des actions. Une grande partie du temps de rencontre entre partenaires est alloué à la

¹ Avenir d'enfants. (2018). *Récolte des effets du soutien d'Avenir d'enfants auprès des regroupements locaux de partenaires*. Rapport final, septembre 2018.



discussion des aspects techniques de la mise en œuvre du programme (quel moyen, quand et comment). Peu de temps est alloué à l'écoute des besoins des partenaires et à l'appropriation collective du sens du programme. Ainsi, malgré de nombreuses rencontres, les partenaires n'arrivent pas à avoir une vision globale et collective du programme. Cette vision est élaborée et portée par la coordonnatrice. Ceci rend la discussion entre les partenaires au sujet du programme peu productive : les moyens sont décidés en fonction des opinions et des objectifs des partenaires individuels et non en fonction d'objectifs portés collectivement, comme devraient l'être les objectifs et le sens du programme.

Par exemple, le modèle logique du programme a été élaboré tardivement, au début de cette évaluation et lorsqu'il a été présenté aux partenaires, ceux-ci ont réagi en disant qu'ils comprenaient enfin ce qu'ils tentaient d'accomplir et pourquoi. Il y a donc bel et bien un flou perpétuel entourant le programme, qu'on a tenté de contrer en se focalisant sur les moyens et le monitoring. Au contraire, ceci a mené à une perte de vue des objectifs du programme et à une conception du programme comme étant un amalgame d'actions individuelles, plutôt qu'un tout cohérent.

Cela mène à une perte d'information, car les actions en viennent à être pensées isolément, sans profiter des apprentissages provenant des autres actions apparentées. Par exemple, la travailleuse de rue d'*Un pas vers sa communauté* et l'agente de la CDC ont peu eu la chance de travailler et réfléchir ensemble, même si elles travaillaient sur des objectifs communs. De même, les volets « municipal » et « scolaire » du projet *Faire village*, même s'ils visaient tous deux à sensibiliser des acteurs surchargés, n'ont pas profité de leurs apprentissages mutuels. De plus, quand une action n'atteignait pas sa cible (par exemple, le codéveloppement était davantage destiné à l'ensemble des intervenants en petite enfance, mais a majoritairement été utilisé par les organisations communautaires), les partenaires n'avaient pas tendance à se questionner sur la situation et imaginaient plutôt d'autres actions pouvant atteindre les objectifs (par exemple, inventer un rôle d'agent de liaison entre les organisations pour qu'elles puissent se connaître les unes les autres et partager leur pratique, un objectif qui faisait partie à la base de ce que l'on pouvait espérer retirer d'un espace de codéveloppement). Ces effets étaient beaucoup plus flagrants dans le volet *Faire village municipal*, à cause de la complexité des actions, de l'ampleur des objectifs et de leur éloignement par rapport à la mission première des partenaires participants. Au contraire, certaines actions comme la formation à l'approche personnalisée ou le projet de sensibilisation du personnel scolaire ont été davantage protégés de ces effets, parce qu'ils étaient soutenus par une vision claire et concise et qu'ils correspondaient aux besoins des différents partenaires impliqués.

Le projet *Faire village scolaire* a dû être réduit, structuré et **clairement explicité** pour être accepté par la commission scolaire.

C'est sans doute ce qui explique en partie **son succès**, puisque même s'il a été porté à tour de rôle par deux AVSEC différents (accompagnés de la coordonnatrice), son implantation a été cohérente à travers le temps et entre les écoles, puis Mission Tout-Petits a profité des apprentissages en cours de projet.

POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA CRÉATION D'UN PROGRAMME

Les évaluatrices recommandent qu'un regroupement futur porte davantage attention à :

- (1) L'appropriation de l'espace de collaboration entre partenaires,
- (2) L'allègement des processus administratifs,
- (3) L'utilisation de lignes directrices communes.

S'assurer que le regroupement appartient aux partenaires et qu'ils déterminent eux-mêmes les actions qu'ils souhaitent entreprendre.

Les évaluatrices recommandent qu'un regroupement futur porte davantage attention à créer un espace où les partenaires pourront s'appropriier collectivement le regroupement, afin qu'ils sentent que cet espace leur appartient. Pour ce faire, on peut par exemple faire de la place à chacune des organisations, pour que toutes se sentent reconnues, écoutées et respectées. Puis, on peut créer des occasions d'échange et de solidarité qui sont davantage axées sur un rêve ou une vision partagée, avant de se mettre en action. Si noble que soit la mission proposée par le bailleur de fonds ou l'organisation porteuse, au bout du compte, ce sont les partenaires qui devront la porter. Ainsi, il est préférable de soutenir leur processus de détermination de leur propre mission, plutôt que de les convaincre d'adhérer à la mission de l'organisation porteuse.

Prévoir des processus administratifs souples et légers.

Les processus administratifs et d'évaluation devraient servir à soutenir, mais pas à définir les actions des partenaires.

Élaborer et utiliser des lignes directrices communes.

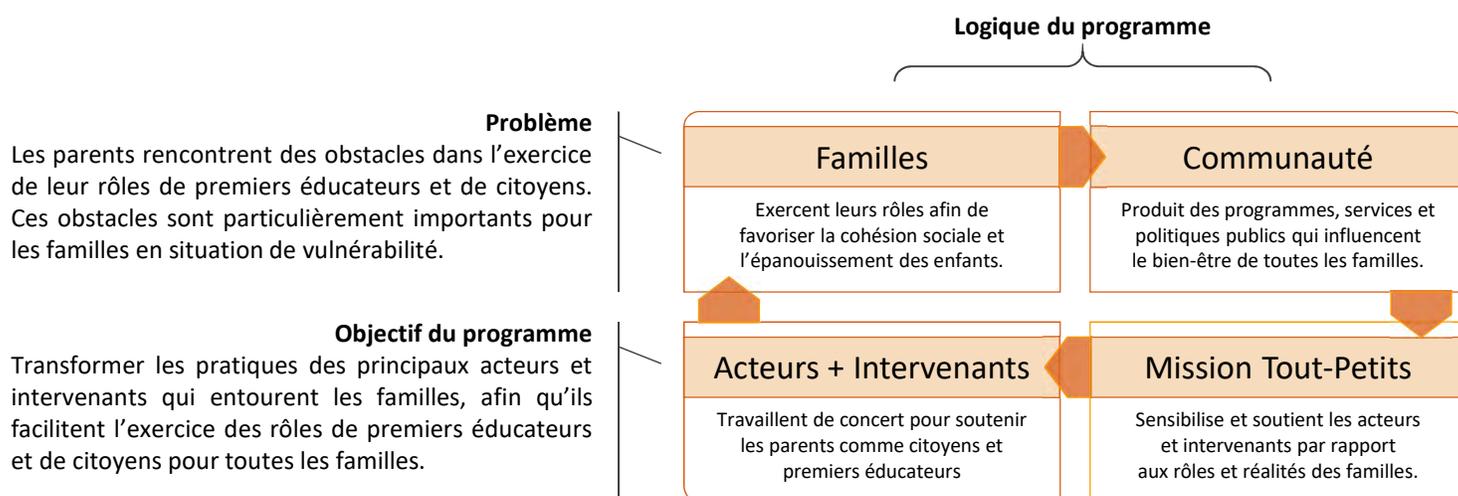
Lors d'actions futures, les partenaires auraient intérêt à s'approprier collectivement les objectifs et le sens du programme, puis à en élaborer une vision globale claire, cohérente et précise qui pourra être utilisée pour guider toutes les décisions par rapport au programme et à son évaluation.

Annexes



Annexe 1

Mission Tout-Petits: modèle logique 2017-2019



Plan d'action

	FAMILLE Adopter l'approche personnalisée	COMMUNAUTÉ Faire village autour des familles
	Intervenants en petite enfance	Acteurs de la communauté + Familles
ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> Formation <ul style="list-style-type: none"> Approche personnalisée Ateliers de la <i>Boîte à outils</i> Codéveloppement Expérimentation <ul style="list-style-type: none"> Activités bonbon Ateliers de la <i>Boîte à outils</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Un pas vers sa communauté Municipal <ul style="list-style-type: none"> Élections Tournée des municipalités Accompagnement projets Scolaire 
	<ul style="list-style-type: none"> Activités de formation Activités familiales Outils de soutien à la pratique 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborations Activités avec les milieux/familles Outils d'accompagnement
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Diffuser l'approche personnalisée sur le territoire Favoriser l'émergence de pratiques et activités qui reconnaissent et valorisent les pratiques parentales 	<p>Les acteurs de la communauté</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprennent les différentes réalités des familles Connaissent les ressources disponibles S'interrogent sur les moyens de les inclure Posent des actions qui soutiennent la participation citoyenne des familles <p>Les familles posent des actions de participation citoyenne</p>
IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> Les acteurs de la communauté et les intervenants en petite enfance <ul style="list-style-type: none"> Reconnaissent, valorisent et soutiennent les parents en tant que premiers éducateurs et citoyens S'adaptent aux différentes réalités des familles Les réseaux de collaborateurs influencent les programmes, services et politiques publics afin qu'ils fassent de même Les parents sont soutenus dans l'exercice de leur rôles de premiers éducateurs et citoyens Les parents s'impliquent davantage dans l'éducation des enfants et les familles participent davantage à la vie communautaire et citoyenne L'ensemble de ces facteurs favorisent la cohésion sociale et l'épanouissement des enfants 	

- ANNEXE 2 -

MÉTHODE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME

Qu'est-ce que l'évaluation de programme ?

Une évaluation de programme, c'est un portrait qui aide à mieux comprendre ce qui se passe dans un programme.

Un programme est « un ensemble organisé et cohérent d'activités dont l'objectif n'est pas d'exister pour lui-même, mais plutôt de produire des changements [à court et long terme] pour les participants potentiels » (p.18)¹. Chaque programme s'articule selon quatre sous-processus concomitants et interdépendants, soit : la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et la pérennisation.

L'évaluation de programme est un processus systématique de documentation qui a pour but de dresser un portrait appréciatif des composantes d'un programme¹. Ce portrait devient ensuite un outil intéressant pour soutenir la prise de décision.

Quel genre d'évaluation a été faite ?

Une équipe d'évaluation externe a réalisé une évaluation formative et participative du programme, dans le but de l'améliorer au fur et à mesure, avec l'aide de toutes les personnes impliquées.

Une évaluation de programme, c'est un peu comme une photo qui aide à mieux comprendre ce qui se passe dans le programme. Mais, il y a toutes sortes de manière de prendre des photos. On peut en prendre de loin, de proche, de haut ou de bas. On peut donner l'appareil photo à un enfant, engager un photographe professionnel ou même faire un film. Comme pour les photographies, il existe toutes sortes d'évaluation de programme. Chacune a ses avantages et ses inconvénients et surtout, chacune est plus appropriée pour certaines situations. Les partenaires Mission Tout-Petits ont engagé une équipe d'évaluation externe pour réaliser une évaluation formative et participative.

¹ Ridde, V., & Dagenais, C. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (2e éd). Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.

Un **évaluateur externe** est recruté spécifiquement pour réaliser l'évaluation du programme. Il ne fait pas partie des personnes qui ont pensé et mis en œuvre le programme.

Une **évaluation formative** a lieu en même temps que les activités du programme (et non, après). Elle a pour but d'améliorer les activités au fur et à mesure qu'on documente les pratiques et leurs conséquences².

Une **évaluation participative** évoque une collaboration égalitaire entre les évaluateurs et les gens du milieu durant le processus d'évaluation. Elle signifie que chacun prend part aux différentes étapes du processus de façon directe et active³.

L'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est composée de mesdames Émilie Lépine et Dominique Mailloux, doctorantes en psychologie, sous la supervision de M. Carl Lacharité, professeur-chercheur en psychologie. Toute l'équipe fait partie du Centre d'études interdisciplinaire sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDEF). Le CEIDEF est une entité de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), ayant pour mission d'établir des liens étroits entre la théorie, la recherche et la pratique dans le domaine de la famille et du développement de l'enfant.

Contexte et limites de l'évaluation

Cette évaluation a été réalisée dans un état d'esprit participatif, cependant, la majorité des étapes d'analyse et de synthèse des données ont été faites sans les partenaires.

Les évaluatrices qui ont rédigé ce rapport (Émilie et Dominique) participent à l'évaluation du programme de Mission Tout-Petits depuis novembre 2017; elles ont pris la relève de l'évaluatrice précédente qui a quitté subitement pour des raisons personnelles. Cette évaluation de programme a donc été réalisée en un an, ce qui est un court laps de temps pour se familiariser avec un programme d'une telle ampleur et l'évaluer. L'évaluatrice précédente a aidé les partenaires à choisir les objets de l'évaluation, à monter un plan d'évaluation et à choisir des

² Ridde, V., & Dagenais, C. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (2e éd). Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.

³ Jacob, S., & Ouvrard, L. (2009). *Comprendre et entreprendre une évaluation participative: guide de synthèse*. Québec, QC : PerfVal [Université Laval].

indicateurs de changement. Dès leur arrivée, les évaluatrices ont travaillé à monter un **modèle logique du programme** (voir annexe 1), ce qui n'avait pas été fait. Elles ont présenté ce modèle aux partenaires, qui l'ont approuvé. Elles ont également légèrement retouché le devis d'évaluation (changement de quelques indicateurs de changement et ajustement des moyens de collecte de données) et procédé à la collecte et à l'analyse des données.

Initialement, l'objectif de l'équipe d'évaluation, en accord avec le souhait des partenaires, était de leur fournir quelques rétroactions sur les résultats de l'évaluation en cours de route, pour avoir leur avis.

Puis, l'équipe désirait créer un comité de rédaction, pour que les partenaires puissent participer à la rédaction du rapport d'évaluation, surtout en ce qui a trait au dégagement des grands constats et aux recommandations. Cependant, l'agenda chargé des rencontres partenaires et le timing serré ont empêché la tenue de ces processus participatifs. En contrepartie, les évaluatrices ont décidé d'investir des efforts considérables à rendre le rapport utile, clair et attrayant, afin qu'il serve réellement les intérêts des partenaires. De plus, elles ont présenté les constats de l'évaluation aux partenaires lors d'une rencontre de quatre heures pour qu'ils aient la chance de valider, corriger, préciser et amener l'analyse plus loin. Le rapport a été finalisé suite à cette rencontre, en fonction de leur point de vue. À la page suivante, le tableau 1 résume les aspects participatifs et non-participatifs de l'évaluation.

La construction du **modèle logique** d'un programme est considérée comme une activité de pré-évaluation. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble du programme et de la logique qui sous-tend ces actions.

Tableau 1. Définitions des différents aspects d'une évaluation de programme participative

ASPECTS PARTICIPATIFS	ASPECTS NON-PARTICIPATIFS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les partenaires ont été impliqués dans le choix des objets d'évaluation et des indicateurs ◆ Les partenaires ont validé le modèle logique ◆ Lors de la collecte de données, les évaluatrices ont utilisé une approche participative et respectueuse avec les partenaires, en les encourageant à utiliser leur propre capacité d'analyse au lieu de simplement fournir de l'information ◆ Tout au long du processus d'évaluation, les évaluatrices ont travaillé de près avec la coordonnatrice, notamment pour lui fournir de l'information sur l'avancée de l'évaluation et lui suggérer des pistes de réflexion ◆ Les partenaires ont discuté et précisé les résultats de l'évaluation ◆ Le rapport a été écrit dans l'optique d'être utile, clair et attrayant pour les partenaires, en gardant leurs intérêts en tête 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le modèle logique a été construit par les évaluatrices ◆ Les modes de collecte de données ont été ajustés par les évaluatrices, en collaboration avec la coordonnatrice et selon les besoins des partenaires ◆ Les évaluatrices ont analysé des données, fait la synthèse des résultats, ressorti les recommandations et conclusions principales et rédigé le rapport.

Qu'est-ce que les partenaires voulaient savoir ?

Les partenaires voulaient savoir comment le programme a été mis en œuvre et ce qu'il a donné.

Les partenaires voulaient mieux comprendre l'implantation et les effets de leur programme. L'**évaluation de l'implantation** a pour but de savoir ce qui a été fait dans le cadre du programme et si l'on a bien fait ce que l'on prévoyait faire. Elle permet de décrire la mise en œuvre d'un programme (ce qui s'est passé) et de comprendre la dynamique interne au programme (pourquoi). Cette information sert ensuite aux décideurs à améliorer le programme et à mieux comprendre ses résultats⁴.

L'**évaluation des effets** porte sur les changements observés suite à l'implantation du programme. Étant donné la diversité des actions du programme, la diversité des contextes d'implantation et la variation du niveau d'intensité du programme en fonction du contexte d'implantation,

⁴ Alain, M., & Dessureault, D. (Éds). (2009). *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

certaines actions ont atteint un degré de maturité plus élevé, permettant de relever des premiers effets, tandis que d'autres actions se prêtent davantage à une évaluation exclusive de l'implantation, voire une évaluation des besoins.

Des **questions d'évaluation** ont organisé la recherche d'information sur l'implantation et les effets dans les trois volets du programme :



Questions pour évaluer l'implantation de l'approche personnalisée

- 1 - Dans quelle mesure la formation de l'approche personnalisée et la philosophie qui la sous-tend sont-elles transférables à l'ensemble des partenaires?
- 2 - Dans quelle mesure favorisent-elles l'émergence de pratiques et activités qui reconnaissent et valorisent les pratiques parentales?
- 3 - Dans quelle mesure favorisent-elles l'accueil et l'intégration des familles?



Questions pour évaluation l'implantation du projet Faire village autour des familles

- 1 - Quelles formes de stratégies d'accompagnement ont été développées pour favoriser l'inclusion des familles?
- 2 - Quels obstacles et appuis ont influencé l'émergence des transformations en faveur de la participation citoyenne des familles?
- 3 - Quel est l'état des lieux par rapport à la participation des familles à la vie communautaire et citoyenne? Quels changements peut-on observer?
- 4 - Quel est le niveau de sensibilisation des acteurs aux rôles et aux réalités des familles?



Questions pour évaluer la structure du regroupement ayant piloté le programme

- 1 - Comment les partenaires travaillent-ils à planifier, mettre en œuvre et ajuster le programme?
- 2 - Comment les partenaires s'approprient-ils le sens et les actions du programme?

Comment les évaluatrices se sont-elles renseignées sur le programme ?

Une approche qualitative a permis aux évaluatrices de tracer un portrait global et nuancé du programme.

Les partenaires souhaitaient mieux comprendre l'élaboration, l'implantation et les effets de leur programme. Une méthodologie qualitative a été choisie afin de documenter leur expérience. La méthode qualitative est particulièrement appropriée à cause de la complexité du programme, de son jeune âge et de son caractère innovant. Une approche qualitative met l'emphase sur la création de sens, plutôt que sur la représentativité statistique. Elle a permis de dresser un portrait complexe et nuancé du programme avec les partenaires, pour soutenir leur prise de décision.

Les évaluatrices se sont renseignées sur chaque action à l'aide d'observation participante, d'entretiens individuels ou de groupe et d'analyse de documents institutionnels. À la page suivante, le **tableau 2** présente les stratégies de collecte de données par action.

Tableau 2. Les stratégies de collecte de données

	ACTIVITÉS	DOCUMENTS INSTITUTIONNELS	ENTRETIENS	OBSERVATION PARTICIPANTE
APPROCHE PERSONNALISÉE	Formation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Listes des présences ◆ Outils d'appropriation ◆ Fiches d'évaluations des activités par les participants 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Individuels : <ul style="list-style-type: none"> - 2 coordonnatrices des RSG - 3 employés CIUSSS ◆ De groupe <ul style="list-style-type: none"> - 6 éducatrices du CPE, - 6 employées OCF 	
	Codéveloppement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Présences 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2 ateliers
	Ateliers	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outils d'appropriation 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De groupe : <ul style="list-style-type: none"> - Directions et co-animatrices - Familles participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Visites des OCF (4 ateliers)
FAIRE VILLAGE	Un pas vers sa communauté	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Statistiques ◆ Compte-rendu de rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1 Travailleuse de rue ◆ 2 familles participantes 	
	Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Procès-verbaux du comité de travail ◆ Élections municipales – développement social ◆ Journaux de bord ◆ Notes de terrain – tournée des municipalités 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1 Directrice CDC ◆ 2 Agents de la CDC 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stratégie jeunesse
	Scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Procès-verbaux du comité de travail ◆ Comptes-rendus des rencontres-bilan 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2 AVSECS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rencontres bilan
REGROUPEMENT	Piloter le programme	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comptes-rendus de rencontres de partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Individuel : <ul style="list-style-type: none"> - La coordonnatrice MTP ◆ De groupe : <ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires MTP 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rencontres de partenaires ◆ Rencontres comité de travail

- ANNEXE 3 -

QU'EST-CE QUE MISSION TOUT-PETITS ?

Mission Tout-Petits est un regroupement de partenaires qui œuvrent auprès des enfants 0-5 ans de la MRC de Bécancour.

Histoire

Le regroupement de partenaires Mission Tout-Petits a été créé en 2011, grâce à une entente entre Avenir d'enfants, organisme subventionnaire et des organisations partenaires du milieu public et communautaire. Le regroupement compte 13 partenaires. Il en est à son deuxième plan d'action.

Mission, vision, population cible

Mission Tout-Petits vise à donner à chaque enfant une chance égale d'avoir un bon départ dans la vie. Sa mission est de favoriser la mobilisation en faveur de la petite enfance, la collaboration avec les parents et l'accompagnement des familles sur le territoire de la MRC de Bécancour. Les actions du regroupement accordent une attention particulière aux familles qui ont des enfants entre 0 et 5 ans et qui vivent en **situation de vulnérabilité**.

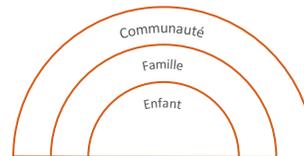
Pour Mission Tout-Petits, une **situation de vulnérabilité** réfère à une cumulation de risques économiques, sociaux ou environnementaux.

La vision de Mission Tout-Petits est que les acteurs de la MRC de Bécancour s'accordent pour :

- ◆ Faire de la petite enfance (0-5 ans) une priorité territoriale ;
- ◆ Tenir compte des réalités des jeunes familles ;
- ◆ Porter une attention particulière aux besoins des familles en situation de vulnérabilité, afin de les aider à s'intégrer dans la communauté ;
- ◆ Aider les enfants en situation de vulnérabilité à se préparer et s'outiller pour leur entrée scolaire.

Fonctionnement

Ensemble, les partenaires de Mission Tout-Petits produisent un plan d'action qui vise à donner une chance égale à chaque enfant. Ils utilisent une **approche écosystémique**, c'est-à-dire qu'ils planifient des actions pour agir sur l'enfant, sa famille et la communauté.



Le **modèle écosystémique** permet de comprendre comment des changements à tous les niveaux de l'environnement peuvent avoir un impact sur les enfants¹.

¹ Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human : bioecological perspectives on human development*. Thousand oaks, Californie : Sage Publications.

Chacun de ces trois volets est repris par un comité de travail, qui développe, opérationnalise et met en action le programme. Les comités de travail sont composés d'une partie des partenaires, qui sont davantage concernés par chacun des volets. Un même partenaire peut facilement faire partie de deux ou trois comités de travail. En termes de fonctionnement, le regroupement a donc des rencontres de partenaires globales, des rencontres de comités de travail pour chaque système (enfant, famille, communauté), une coordonnatrice et un comité exécutif.

La coordonnatrice

- ◆ Favorise la collaboration et les rencontres entre les partenaires ;
- ◆ Organise les rencontres des comités de travail ;
- ◆ Assure l'insertion de la stratégie gouvernementale 0-8 ans dans les actions créées par les partenaires ;
- ◆ Assure un lien direct avec Avenir d'enfants.

Le comité exécutif

Le comité exécutif est composé de la coordonnatrice et de deux partenaires (en ce moment, il s'agit du directeur de la CDC et de l'organisateur communautaire du CIUSSS). Il s'occupe principalement de l'administration et de l'assignation des budgets.

Parties prenantes

Mission Tout-Petits est composé de partenaires œuvrant dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux, communautaire et associatif, des services de garde éducatifs et municipal. Chaque organisation a un représentant qui s'implique au sein du regroupement de partenaires. La plupart du temps, il s'agit d'une personne qui occupe un poste de direction ou de coordination.

Consultez le tableau 3 à la page suivante afin de connaître les organismes et représentants qui prennent part au regroupement Mission Tout-Petits.

Tableau 3. Membres du regroupement Mission Tout-Petits

SECTEUR	ORGANISATION	REPRÉSENTANT
Éducation	Commission scolaire de la Riveraine	Présidente du conseil des commissaires
Santé et services sociaux	Centre intégré universitaire de santé et services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ)	Organisateur communautaire et intervenante au programme SIPPE
Communautaire	Centre du Plateau Laval Organisme communautaire	Directrice
	Centre de Femmes Parmi-Elle	Coordonnatrice
	La Clef de la Galerie Organisme communautaire Famille	Animatrice-coordonnatrice
	Le Carrefour Familial de Manseau Organisme communautaire Famille	Directrice
	La Corporation de développement communautaire (CDC) de la MRC Bécancour	Directeur
	LaRue Bécancour Organisme de travail de rue	Directrice
Service de garde éducatifs	CPE Chez-moi Chez-toi	Directrice adjointe à la pédagogie
	Bureau coordonnateur du CPE Chez-moi Chez-toi Coordonne 300 places subventionnées en garderie en milieu familial (RSG)	Agente de soutien pédagogique
Municipal	Municipalité régionale de comté (MRC) de Bécancour	Directeur général
	Ville de Bécancour	Régisseur culture et patrimoine
	Bibliothèque municipale de St-Pierre-les-Becquets	Responsable de la bibliothèque



LE REGROUPEMENT DES PARTENAIRES
0-5 ANS DE LA MRC DE BÉCANCOUR