

PROJET
CONSTELLATION

PROJET CONSTELLATION :
EN ACTION POUR LES FAMILLES ISOLÉES

CAHIER THÉMATIQUE SUR LES FACTEURS
DE RÉUSSITE POUR MIEUX REJOINDRE
LES FAMILLES ISOLÉES

N°
2
DE 3

**DÉVELOPPER DES
ORGANISATIONS
APPRENANTES**

UN PROJET DE :



GRÂCE À L'APPUI ET AU SOUTIEN FINANCIER DE :



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Une production d'Horizon 0-5 dans le cadre du projet *Constellation: en action pour les familles isolées*

4321, avenue Papineau
Montréal (Québec) H2H 1T3
www.horizon05.com

Recherche et rédaction

Marie-Pier St-Louis, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

Gaëlle Brocvielle, Horizon 0-5

Annick Brouillette, Horizon 0-5

Brigitte Vaillancourt, Horizon 0-5

Coordination

Cindy Boisvert, Horizon 0-5

Comité de suivi

Danielle Bordeleau, Direction régionale de Montréal -
ministère de la Famille

Valérie Fortin, Centraide du Grand Montréal

Marie-France Genest, Bibliothèques - Ville de Montréal

Sylvie Lavoie, Direction de santé publique de Montréal

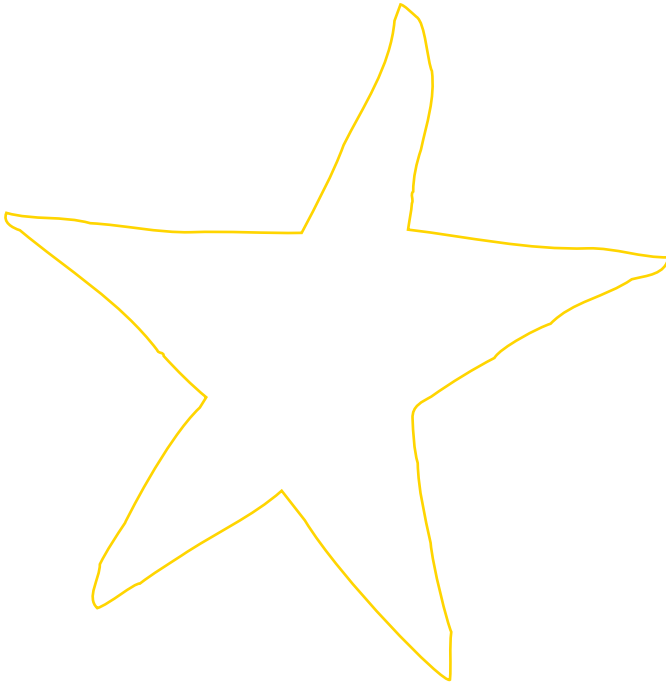
Françoise Tremblay, Direction régionale de Montréal -
ministère de la Famille

Révision linguistique

Annie Perreault

Conception graphique

Java Communications



La production des cahiers a été rendue possible
grâce à l'appui et au soutien financier d'Avenir d'enfants

Dans le texte, le genre masculin a été employé pour faciliter la lecture.

Ce document est accessible sur le site Internet d'Horizon 0-5
(www.horizon05.com) et du projet *Constellation* (www.projetconstellation.com).

La reproduction de ce document est autorisée à condition
de mentionner la source.

Pour citer le document

St-Louis, Marie-Pier, *Développer des organisations apprenantes,
Cahier thématique sur les facteurs de réussite pour mieux rejoindre
les familles isolées n°2*, Montréal, Projet *Constellation*, Horizon 0-5, 2016.

ISBN 978-2-924046-37-1 (ensemble, PDF)

ISBN 978-2-924046-40-1 (cahier 2, PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2016

© Horizon 0-5, 2016

TABLE DES MATIÈRES

Projet *Constellation*
en bref **2**

Développer
des organisations
apprenantes **5**

Favoriser les
apprentissages **6**

Développer des
espaces de réflexion
et de collaboration **8**

Réinvestir les
apprentissages **10**

Pour aller plus loin **12**

Bibliographie **20**



PROJET CONSTELLATION EN BREF

Le projet Constellation: en action pour les familles isolées a comme objectif de documenter, de mettre en commun et de partager les **stratégies** montréalaises visant à mieux rejoindre les **familles isolées** avec des enfants âgés de moins de cinq ans.

Au cours d'une première étape du projet, trente-quatre stratégies permettant de rejoindre les familles isolées ont été recensées auprès d'organismes communautaires, du milieu institutionnel, de services de garde et d'instances de concertation. Par l'entremise de leurs actions, l'ensemble de ces stratégies valorisent le développement du pouvoir d'agir des familles. Elles sont maintenant disponibles sous forme de fiches sur le site Internet du projet Constellation.

Une analyse approfondie¹ de ces stratégies a été réalisée lors d'une seconde étape (2014-2015) dans le but d'identifier les **facteurs de réussite** qui permettent de mieux rejoindre les familles isolées et d'illustrer leur mise en œuvre.

Trois principaux facteurs de réussite ont ainsi été identifiés:

- ✓ Mettre la famille au centre des interventions
- ✓ Développer des organisations apprenantes
- ✓ Entretenir une culture organisationnelle cohérente avec la pratique

Chaque facteur de réussite fait l'objet d'un cahier spécifique dont l'objectif est d'alimenter des réflexions quant aux pratiques individuelles et organisationnelles des **intervenants** qui ont le souci de mieux rejoindre les familles isolées.

La finalité de ces cahiers n'est pas de fournir une marche à suivre quant aux manières d'intervenir auprès des familles isolées. Le lecteur est libre de s'appropriier les informations susceptibles d'enrichir ses pratiques en les associant au contexte d'intervention qui lui est propre.

LES MOTS CLÉS DE CONSTELLATION

Certains termes ont été définis afin de refléter la réalité du projet *Constellation*.

Stratégie: Ensemble des actions entreprises dans l'intention de rejoindre les familles isolées que ce soit un projet, un programme, une action. Ce sont tous les gestes posés au quotidien qui permettent d'entrer en contact avec les familles, de créer un lien de confiance et de développer un sentiment d'appartenance.

Famille isolée: Famille, avec un ou plusieurs enfants âgés de moins de 5 ans, ayant des besoins et ne profitant pas des ressources et services qui pourraient lui bénéficier.

Facteur de réussite: Ensemble de conditions dont la mise en œuvre permet de mieux rejoindre les familles isolées. Ces conditions sont liées à la fois aux pratiques individuelles et organisationnelles.

Intervenant: Toute personne qui intervient auprès des familles telle que l'intervenant ou l'animateur famille, l'agent de développement, l'éducateur en petite enfance, l'agent de milieu, le travailleur social, l'infirmier, le bénévole et le gestionnaire.

¹L'analyse ayant mené à l'identification des facteurs de réussite a été réalisée à l'aide d'une série d'entrevues semi-dirigées menées auprès de différentes organisations en petite enfance. Les propos des acteurs locaux sont ainsi au cœur de la démarche. Pour en savoir plus sur la méthodologie employée, consulter le Cahier d'introduction.

REPRÉSENTATION DES FACTEURS DE RÉUSSITE POUR MIEUX REJOINDRE LES FAMILLES ISOLÉES AVEC DE JEUNES ENFANTS





GUIDE D'UTILISATION

Dans chaque cahier, vous trouverez du contenu explicatif au sujet des facteurs de réussite. Ceux-ci sont ensuite déclinés en différents sous-facteurs de réussite pour lesquels sont fournis des descriptions ainsi que des exemples de manifestations concrètes.



Des citations provenant des propos des personnes rencontrées servent à illustrer chacune des sections des trois cahiers.



La section désignée par une « loupe » contient quant à elle des références théoriques sur les facteurs et les sous-facteurs de réussite. Cette section constitue un complément d'information pour ceux qui souhaitent approfondir leurs connaissances du sujet.

À la fin des cahiers, une section « **Pour aller plus loin** » propose au lecteur des outils permettant de faire un portrait de sa situation et d'initier une autoréflexion sur chacun des sous-facteurs de réussite. Ces outils peuvent être utilisés individuellement ou en équipe pour réfléchir aux pratiques professionnelles et à la culture organisationnelle.

Le présent cahier s'intéresse au facteur de réussite : « Développer des organisations apprenantes ».

Bonne lecture !

DÉVELOPPER DES ORGANISATIONS APPRENANTES

Les entretiens réalisés auprès des acteurs en petite enfance démontrent l'importance de développer des organisations apprenantes comme facteur de réussite pour rejoindre les familles isolées. Une organisation apprenante est une organisation qui met en œuvre un ensemble de pratiques et de dispositions pour être en cohérence avec elle-même (avec ses orientations, sa pratique, son intervention, ses objectifs). L'organisation s'inscrit dans une dynamique d'adaptation à son environnement et aux besoins des familles.

Pour les intervenants, ceci implique de se distancier de leur vécu et d'adopter un regard critique sur leur pratique, ce qui les place simultanément dans l'action et dans la réflexion. Concrètement, les acteurs rencontrés parlent de remettre en question continuellement leur posture d'intervention, leur manière de percevoir la famille, leurs choix d'intervention et les conséquences qui en découlent.

La notion d'apprentissage entraîne une prise de conscience quant aux retombées des actions. En prenant du recul pour réfléchir au sens de l'action et ensuite réinvestir les leçons apprises dans la pratique, des transformations peuvent survenir. Les intervenants parlent de modifications de leurs pratiques, de nouvelles manières de faire, de retombées ou d'impacts et d'effets de leurs actions.

Le contexte d'intervention représente bien souvent un défi pour une organisation apprenante. Ainsi, plusieurs acteurs ont évoqué la difficulté de transférer une même action à un contexte différent, car ce qui fonctionne pour une circonstance, un territoire ou une famille donnée, ne fonctionnera pas nécessairement ou n'aura pas le même effet dans un autre milieu. Dans ce cas, les mêmes acteurs n'hésitent pas à moduler leurs actions et à expérimenter de nouvelles façons de faire.

TROIS SOUS-FACTEURS SONT ESSENTIELS POUR ARRIVER À DÉVELOPPER DES ORGANISATIONS APPRENANTES:

- ✓ Favoriser les apprentissages
- ✓ Développer des espaces de réflexion et de collaboration
- ✓ Réinvestir les apprentissages

Les sections suivantes du cahier s'intéressent plus spécifiquement à chacun de ces 3 sous-facteurs de réussite.



D'après plusieurs auteurs (Le Boterf, 2013; Kolb, 1984; Piaget, 1977), l'apprentissage expérientiel apparaît en quatre moments dynamiques:

- 1) celui de l'expérience vécue,
- 2) celui de l'explication et de la mise en récit de l'expérience (c'est un premier recul par rapport à l'expérience),
- 3) celui de la conceptualisation, soit d'expliquer et de reformuler en termes généralisables et
- 4) celui de transfert et de transposition à de nouvelles situations qui consiste à prendre en compte les leçons apprises de l'expérience pour les réinvestir dans l'action. C'est dans l'interrelation et le passage entre ces quatre étapes que l'apprentissage expérientiel se vit.

Racine (2000) soutient que l'apprentissage peut se faire par l'expérience. Apprendre « sur le tas » ou « en étant dedans » signifie « être mobilisé par un projet [...]. En ce sens, l'apprentissage est le fruit d'une action qui mobilise l'intervenante. » (p.73). Ainsi, celle-ci ira à la recherche de ce dont elle a besoin pour faire l'intervention en observant et en critiquant ses propres conceptions du problème.

✓ FAVORISER LES APPRENTISSAGES

Les acteurs rencontrés ont fortement insisté sur l'importance de la pratique et de l'environnement de travail comme conditions pour favoriser les apprentissages.

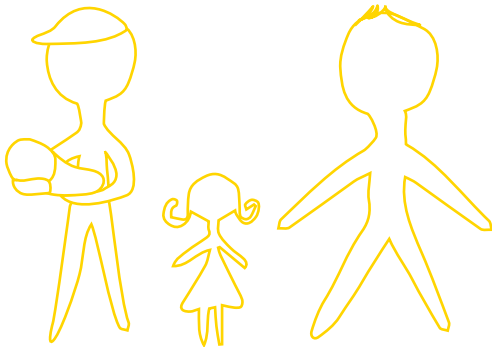
Adopter un regard critique vis-à-vis de sa pratique, c'est avoir la capacité de se remettre en question et de s'ouvrir au changement. C'est d'une part prendre du recul par rapport à son vécu et son expérience et, d'autre part, partager ses réflexions pour confirmer la pertinence de sa pratique ou y apporter des modifications.

Au quotidien, plusieurs mécanismes d'action renforcent les apprentissages des intervenants. L'observation active des personnes visées par l'intervention est souvent citée par les acteurs : l'observation de la participation et de la réceptivité des personnes à une activité, leur manière de réagir de même que leur point de vue et l'évaluation qu'ils en font sont

des indicateurs qui permettent aux intervenants d'explorer les effets de leur pratique et de revoir leur intervention en conséquence.

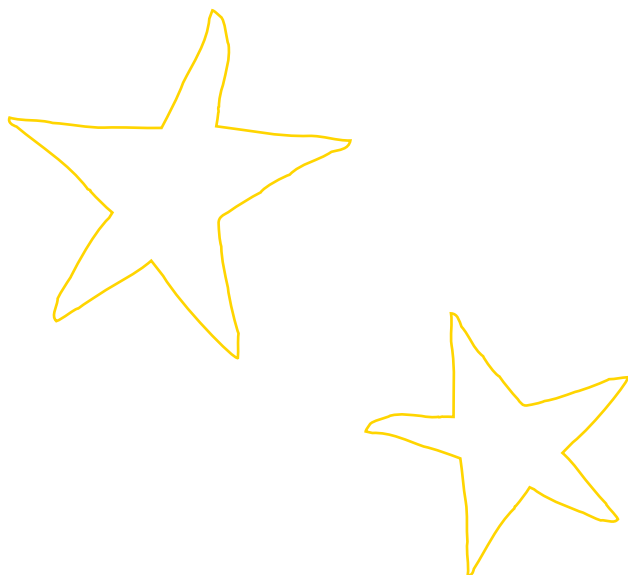
Par ailleurs, en documentant et en partageant certaines observations avec leurs pairs, les intervenants s'assurent de valider leurs perceptions, relèvent les bons et les moins bons coups, discutent de leurs limites d'intervention et facilitent l'arrimage des actions.

Pour favoriser les apprentissages, la reconnaissance du travail par les supérieurs et par les pairs, la confiance mutuelle, l'ouverture démontrée et l'encouragement seront autant de leviers facilitant la capacité à prendre du recul par rapport à son expérience, à se remettre en question et à s'ouvrir au changement.



EXEMPLES DE CE QUE LES INTERVENANTS FONT:

- ➔ Ne rien tenir pour acquis et poser un regard critique sur ce qui peut teinter leurs valeurs, idées préconçues, habitudes, etc.;
- ➔ Développer et utiliser des outils d'observation;
- ➔ Documenter les pratiques (journal d'intervention, feuille de route, etc.);
- ➔ Développer et consolider des mécanismes de reconnaissance du travail des membres de l'équipe;
- ➔ Mettre en place des moyens pour connaître l'appréciation des familles et développer des outils d'évaluation pour mesurer les retombées de leurs actions sur les familles.



Pour Ninacs (2003), le développement du pouvoir d'agir des personnes dépend de trois composantes: l'empowerment individuel, communautaire et organisationnel. Une organisation compétente, qui permet de développer l'empowerment, est «un lieu où les différents systèmes [ou composantes] arrivent à répondre aux besoins des individus et où les individus arrivent à utiliser les systèmes de façon efficace» (Ibid., p.9). L'estime de soi des employés, que l'auteur associe au sentiment de reconnaissance, permet à l'organisation de saisir les opportunités qui s'offrent à elle.

Vallerie (2012) considère que le développement du pouvoir d'agir des intervenants est essentiel à l'accomplissement du savoir-être et au développement des savoir-faire. Ainsi, un intervenant dont le travail est reconnu et encouragé sera plus enclin à se remettre en question, à collaborer et à s'ouvrir au changement. Ce sont ces conditions qui rendront possible le déploiement de l'apprentissage expérientiel.

L'auteur soutient aussi que le développement du pouvoir d'agir s'apprend et se communique. Les intervenants qui expérimentent le développement du pouvoir d'agir avec leurs collègues auront tendance à reproduire ces mêmes rapports avec les familles. Ainsi, les intervenants utiliseront les connaissances acquises «pour tenter de contribuer au développement du pouvoir d'agir des personnes qu'ils accompagnent» (Ibid., p.157).

« Dans mon organisation, la programmation des activités s'inspire des expériences précédentes, des discussions avec les partenaires du quartier, ainsi que de l'observation du milieu et de la clientèle. La direction et les employés se remettent en question régulièrement. Nous avons ainsi réalisé un mini sondage auprès des parents usagers pour sonder leur intérêt quant à la programmation 0-5 ans. »

« Travailler avec une clientèle qui déménage fréquemment implique de se questionner constamment, de revoir les pratiques, de consulter des organismes partenaires. La clientèle change chaque année, ce qui oblige à revoir la programmation. »

« Dans mon organisation, on se fait confiance mutuellement, mais on sait aussi se remettre en question et trouver des solutions ensemble. »

POUR ALLER PLUS LOIN, SERVEZ-VOUS DES OUTILS AUX PAGES 12 ET 15

✓ DÉVELOPPER DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE COLLABORATION

L'analyse des facteurs de réussite a révélé qu'il importe de développer des espaces de réflexion, d'apprentissage collectif et de collaboration afin de conjuguer diverses sources de savoirs. Selon Lafortune (2007, citée dans Relais-Femme, 2008), « Il faut pouvoir réfléchir sur ses pratiques mais aussi pouvoir les soumettre aux autres, recevoir des rétroactions qui mèneront à faire des ajustements dans des actions ultérieures » (p.4). Ainsi, il est important que les intervenants puissent croiser leurs connaissances avec celles de leurs collègues, des familles qu'ils accompagnent, de partenaires du même territoire, de professionnels partageant les mêmes défis ou encore

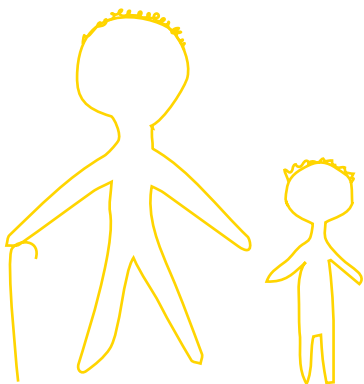
d'experts externes (chercheurs, évaluateurs, formateurs, agents de mobilisation, agents de planification, etc.). Ce croisement des savoirs peut aussi se faire en consultant et en s'inspirant d'écrits pour nourrir la réflexion sur une problématique ou un enjeu.

Les acteurs rencontrés constatent que ces espaces d'échange permettent de mettre à jour leurs connaissances, de développer une compréhension commune des problématiques vécues par les familles ainsi que de concrétiser une continuité et une complémentarité des actions ou des manières de faire entre collègues ou entre organisations.

Selon le type d'organisation, sa taille, la composition de son équipe, ses ressources matérielles et financières, ces espaces peuvent prendre diverses formes plus ou moins structurées: rencontres d'équipe, suivis individuels, sessions de formation, processus d'évaluation, etc. Les échanges peuvent également se réaliser de façon informelle, par exemple lors des pauses ou entre deux portes.

EXEMPLES DE CE QUE LES INTERVENANTS FONT:

- ➔ Participer à des processus de recherche et d'évaluation;
- ➔ Mettre à jour et développer leurs connaissances en participant à des sessions de formation;
- ➔ Sonder les familles, les impliquer dans la recherche d'interventions et de solutions, les faire participer aux différentes étapes des projets;
- ➔ Participer à des rencontres d'équipe sur le suivi des interventions;
- ➔ Intégrer l'ensemble de l'équipe en place, incluant le personnel administratif, les stagiaires et les bénévoles, pour bonifier les échanges et les perspectives;
- ➔ Planifier et organiser des activités ou des suivis conjointement avec d'autres organismes;
- ➔ Se concerter pour apprendre de l'autre et partager leurs connaissances;
- ➔ Élaborer des stratégies collectives pour agir sur l'ensemble d'un territoire comme celles visant une transition de qualité vers l'école et le programme d'aide à l'éveil à la lecture et à l'écriture (ÉLÉ).



« Nous avons des rencontres cliniques qui permettent d'échanger sur notre pratique et la mise en place des différentes activités. Tous les partenaires participent ainsi, tout au long de l'année, aux réflexions et à l'identification des défis, des besoins. Ces rencontres cliniques permettent un retour sur l'action, l'auto questionnement et les réflexions sur l'évolution de la clientèle. »

« Sur l'île de Montréal, des rencontres sont organisées pour rassembler les agents de mobilisation. Ces derniers échangent sur leurs défis respectifs et leurs stratégies d'action. Plusieurs de ces défis se recoupent d'un territoire à l'autre. L'objectif de cette rencontre est de mettre en commun des défis et des succès ainsi que souligner les expériences qui se démarquent. »

« Lors d'une collaboration avec un collègue ou entre organisations, l'information est traitée avec justesse par respect pour la famille, pour ne pas les catégoriser d'emblée, mais aussi pour faciliter le travail des autres intervenants. »

« Notre force, c'est la communication au sein de l'équipe et le partage d'informations entre les intervenants qui permettent un suivi continu et global. Quand un intervenant rencontre une famille pour la première fois, il connaît déjà son parcours. »



Les écrits utilisent souvent le concept de triangulation des savoirs pour traiter d'apprentissage dans des contextes de collaboration. Martineau (2012) propose cinq catégories de triangulation :

- 1) utiliser différentes perspectives théoriques pour comprendre un phénomène;
- 2) employer divers outils de collecte d'informations (journaux de bord, questionnaires de satisfaction, observations des intervenants, etc.) pour comprendre une situation;
- 3) se référer à une multitude d'écrits;
- 4) mettre à contribution des sources d'information d'acteurs divers pour avoir une vue d'ensemble;
- 5) et enfin, la triangulation qu'il appelle «écologique» qui réfère à une analyse et à une interprétation d'une situation qui seraient soumises à la validation de différents groupes d'acteurs (conseils d'administration, groupes de parents ou d'intervenants). Tous ces espaces de croisement des savoirs contribuent à développer une connaissance et une compréhension d'une situation donnée.

À noter que les espaces d'échanges informels peuvent aussi être source d'apprentissages. Racine (2000) démontre, en faisant référence à une enquête terrain, que les intervenantes apprennent davantage dans les moments d'échange moins formalisés, par exemple lors de moments de répit, de consultations dans le vif de l'action, d'observations de collègues, etc.

✓ RÉINVESTIR LES APPRENTISSAGES

Pour être une organisation apprenante, il ne suffit pas de mettre en place des conditions pour apprendre, il faut également réinvestir ces apprentissages dans de nouvelles situations.

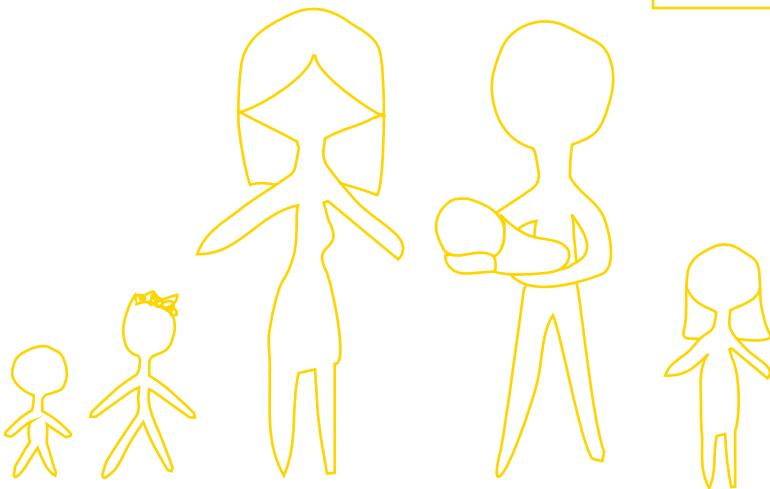
Au niveau individuel, les intervenants font des liens de manière automatique avec les expériences passées et modulent intuitivement leurs interventions pour les adapter à leur contexte.

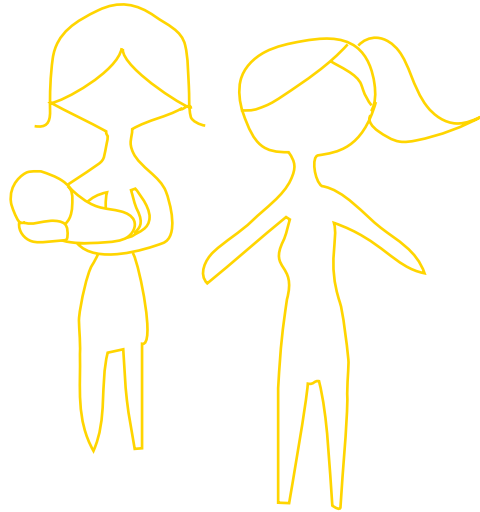
Au niveau organisationnel, les organisations vont aussi planifier et structurer des changements, par exemple pour ajuster une activité ou une intervention. Pour ce faire, elles se dotent d'espaces de réflexion ou de collaboration et développent des outils d'observation pour ensuite mettre en application les apprentissages réalisés.

Dans ce contexte, les acteurs rencontrés sont unanimes : il faut avoir une marge de manœuvre pour ajuster l'action et la planification en cours de route et ne pas hésiter à expérimenter certaines pratiques.

EXEMPLES DE CE QUE LES INTERVENANTS FONT:

- ➔ Revoir la planification des activités régulièrement à la lumière des nouvelles connaissances;
- ➔ Adapter leurs manières de faire et leurs pratiques aux nouvelles réalités ou au contexte spécifique;
- ➔ Orienter les activités sur le bien-être des familles au lieu de se concentrer sur les intérêts stratégiques de l'organisation;
- ➔ Mettre à profit les résultats d'évaluation ou de bilan dans la planification des activités;
- ➔ Planifier et organiser le travail de manière à laisser de l'autonomie aux intervenants dans leur relation avec les familles.





« Comme gestionnaire, je suis à l'écoute des besoins des employés, je souhaite soutenir leurs initiatives en instaurant les conditions favorables à leurs réalisations. J'ai le souci que mes employés se développent professionnellement selon leurs intérêts et qu'ils expérimentent différentes fonctions. Ils n'hésitent pas à tester de nouvelles activités, à les questionner en cours de route et à les abandonner ou les reconduire selon les résultats obtenus. On se fait confiance et on essaie, mais on sait aussi se remettre en question. »

« On procède par essais et erreurs pour la programmation, en observant et en discutant ensemble. On s'adapte à l'achalandage, aux besoins et aux demandes des familles. D'un territoire à un autre, la programmation peut différer, même si les équipes s'inspirent mutuellement. Les réalités des deux territoires étant différentes, il arrive fréquemment qu'une activité populaire dans un territoire ne fonctionne pas aussi bien que dans l'autre. Rien n'est tenu pour acquis. »



Les apprentissages des intervenants sont réinvestis dans la pratique de différentes manières qui rejoignent les catégories proposées par la littérature et qui sont résumées ici par l'Institut de santé publique du Québec (2009).

Utilisation conceptuelle:
La manière de réinvestir les connaissances la plus souvent représentée dans le discours des intervenants est de l'ordre du conceptuel. La connaissance amène à mieux comprendre une problématique et sa complexité. C'est une construction et une compréhension qui se fait progressivement et de manière dynamique, au fil des échanges et de l'approfondissement d'un savoir.

Utilisation instrumentale:
Plusieurs intervenants rencontrés disent s'inspirer de la connaissance et des recommandations d'experts pour prendre leurs décisions et orienter leur action. En ce sens, ils vont utiliser les contenus produits comme outils pour mieux intervenir.

Utilisation symbolique ou stratégique:
Dans certains cas, la connaissance est réinvestie pour valoriser les pratiques déjà existantes. C'est une manière de raconter ce qui a été vécu en mettant de l'avant les apprentissages pour mettre en valeur les expériences.

Utilisation processuelle:
L'apprentissage se fait par la participation à des recherches et à des évaluations. Le fait d'être partie prenante de ces processus sollicite des changements dans les façons de faire et de penser qui peuvent être réinvestis en cours de route dans la pratique.

POUR ALLER PLUS LOIN, SERVEZ-VOUS DES OUTILS AUX PAGES 14 ET 17

POUR ALLER PLUS LOIN

PORTRAIT DE LA SITUATION

SOUS-FACTEUR: FAVORISER LES APPRENTISSAGES

INTERVENANT		++	+	-	--	Notes
1	Je développe et/ou j'utilise des outils d'observation de la participation et de la réceptivité des familles.					
2	Je documente ma pratique (journal d'intervention, feuille de route, etc.).					
3	Je nourris ma pratique en m'inspirant du travail de mes pairs.					
4	Je cherche à connaître l'appréciation des familles (de façon formelle et/ou informelle).					
5	J'évalue et/ou je fais un retour sur mes interventions.					
6	Autre(s) pratique(s):					
ORGANISATION/INSTANCE DE CONCERTATION						
1	Notre organisation encourage le temps consacré au développement et à l'utilisation d'outils d'observation.					
2	Notre organisation encourage la documentation des pratiques et des activités (journal d'intervention, feuille de route, etc.).					
3	Notre organisation développe et consolide des mécanismes de reconnaissance du travail des membres de l'équipe.					
4	Notre organisation développe et utilise des outils d'évaluation pour mesurer les retombées de leurs actions sur les familles.					
5	Autre(s) pratique(s):					

SOUS-FACTEUR: DÉVELOPPER DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE COLLABORATION

INTERVENANT		++	+	=	--	Notes
1	Je participe à des activités de réflexion, de recherche ou d'évaluation.					
2	Je développe mes connaissances (sessions de formation, recherche documentaire, etc.).					
3	J'implique les familles de diverses manières (recherche de solution, sondage, plan d'intervention, etc.).					
4	Je participe à des rencontres d'équipe sur le suivi des interventions.					
5	Je planifie et j'organise des activités d'échanges ou des suivis conjointement avec d'autres organismes.					
6	Je participe à des concertations.					
7	Autre(s) pratique(s):					
ORGANISATION/INSTANCE DE CONCERTATION						
1	Notre organisation valorise et met en place des activités de recherche et d'évaluation.					
2	Notre organisation encourage la mise à jour et le développement des connaissances.					
3	Notre organisation assure la participation des familles dans l'orientation de ses programmes et services.					
4	Notre organisation tient des rencontres d'équipe et de suivi des interventions.					
5	Notre organisation reconnaît l'apport bénéfique des échanges moins formalisés.					
6	Notre organisation intègre l'ensemble de l'équipe en place, incluant le personnel administratif, les stagiaires et les bénévoles, pour bonifier les échanges et les perspectives.					
7	Notre organisation réalise des activités ou des suivis conjointement avec d'autres organismes.					
8	Notre organisation contribue à l'élaboration de stratégies collectives pour agir sur le territoire.					
9	Autre(s) pratique(s):					

SOUS-FACTEUR: RÉINVESTIR LES APPRENTISSAGES

INTERVENANT	++	+	=	--	Notes
1 Je revois la planification des activités régulièrement à la lumière des nouvelles connaissances.					
2 J'adapte mes manières de faire et mes pratiques aux nouvelles réalités ou aux contextes spécifiques.					
3 Je m'assure que mes activités favorisent toujours le bien-être des familles.					
4 Je mets à profit les résultats d'évaluation ou de bilan dans la planification des activités et dans ma pratique.					
5 Autre(s) pratique(s):					
ORGANISATION/INSTANCE DE CONCERTATION					
1 Notre organisation revoit ses programmes, services et activités régulièrement à la lumière des nouvelles connaissances.					
2 Notre organisation s'assure que ses programmes, services et activités favorisent toujours le bien-être des familles.					
3 Notre organisation met à profit les résultats d'évaluation ou de bilan dans la planification de ses programmes, services et activités.					
4 Notre organisation planifie et organise le travail de manière à laisser de l'autonomie et de la latitude aux intervenants dans leur relation avec les familles.					
5 Autre(s) pratique(s):					

OUTIL DE RÉFLEXION

SOUS-FACTEUR: FAVORISER LES APPRENTISSAGES

Comment adaptez-vous vos pratiques pour favoriser la participation des familles?
Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?
Quelles sont les pistes d'actions pour favoriser davantage la participation des familles?

Comment arrivez-vous à prendre du recul et à questionner votre pratique?
Est-ce un exercice régulier dans vos fonctions?
Avez-vous l'occasion de le faire en équipe?
Quelles peuvent être les nouvelles activités d'échanges faciles à initier?

Quels mécanismes de reconnaissance du travail existent au sein de votre organisation?
Quels nouveaux mécanismes simples peuvent être proposés?

SOUS-FACTEUR: **DÉVELOPPER DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE COLLABORATION**

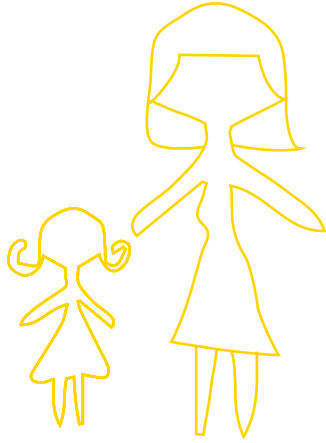
Quels sont les espaces de réflexion existants dans votre organisation?
Sont-ils participatifs et inclusifs?
Comment les rendre plus participatifs et inclusifs?

Comment la collaboration, l'action concertée ou le partenariat vous permettent-ils de mieux rejoindre les familles isolées?
Quels sont les défis que vous rencontrez et comment les avez-vous surmontés?
Quelles peuvent être les autres pistes à développer?

BIBLIOGRAPHIE

- ➔ Institut national de santé publique du Québec, Direction de la recherche, formation et développement (2009), *Animer un processus de transfert des connaissances: bilan des connaissances et outil d'animation*, 60p. Repéré à https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1012_AnimerTransfertConn_Bilan.pdf
- ➔ KOLB, David A. (1984), *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, 416p.
- ➔ LE BOTERF, Guy (2013), *Construire les compétences individuelles et collectives. Le modèle: agir avec compétences en situation. Les réponses à plus de 100 questions*. Édition Eyrolles, 6e édition, 300p.
- ➔ MARTINEAU, Stéphane (2012, 22 février), « Triangulation en recherche qualitative » [Billet de blogue]. Repéré à <http://propossurlemonde.blogspot.ca/2012/02/triangulation-en-recherche-qualitative.html>
- ➔ NINACS, William A. (2003, novembre), *Empowerment: Cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire*. Communication présentée à De la sécurité du revenu à l'emploi. Un forum canadien, St-Jean, Terre-Neuve et Labrador. Repéré à <http://envision.ca/pdf/w2w/Papers/NinacsPaper.pdf>
- ➔ PIAGET, Jean (1977), *The Development of Thought: Equilibration of Cognitive Structures*. New York: The Viking Press, 213p.
- ➔ RACINE, Guylaine (2000), « La construction de savoirs d'expérience chez des intervenantes d'organismes communautaires pour femmes sans-abri: un processus participatif, collectif et non planifié ». *Nouvelles pratiques sociales*, volume 13, numéro 1, pp. 69-84.
- ➔ Relais-femmes (2008), *Garder des traces. De la formation aux pratiques, des praticiennes réfléchissent sur leurs pratiques de formation*. Synthèse de la journée de réflexion du 2 octobre 2008, 25p. Repéré à http://www.relais-femmes.qc.ca/files/Synthese_2_octobre_2008.pdf
- ➔ VALLERIE, Bernard (2012), *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*. L'Harmattan, 194p.





La production des cahiers a été rendue possible grâce à la participation d'organisations montréalaises à la collecte des données.

Les fiches de stratégies de ces organisations sont disponibles sur le site Internet du projet *Constellation* : www.projetconstellation.com

LISTE DES ORGANISATIONS:

- ATD Quart Monde
- Bambineries de Saint-Léonard
- Bibliothèques Ahuntsic-Cartierville
- Bibliothèques de Montréal – Programme *Contact*
- Bibliothèque de Parc-Extension
- Bibliothèque L'Octogone
- Bibliothèques de Saint-Laurent
- Bouffe-Action de Rosemont
- Carrefour Familial Hochelaga
- Centre multi-ressources de Lachine
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys – Francisation des parents
- Conseil Local des Intervenants Communautaires (CLIC) de Bordeaux-Cartierville
- CPE Les Marmousets
- École Enfant-Soleil
- Famijeunes
- Fondation de la visite
- Hippy Québec
- J'apprends avec mon enfant JAME
- La Maison à Petits Pas (MAPP)
- La Maison bleue
- Maison de la famille P. B. Noailles
- Maison des familles de Mercier-Est
- Répît-Providence Maison Hochelaga-Maisonneuve
- Services intégrés en périnatalité et petite enfance (SIPPE)
- SIPPE CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord, CLSC Ahuntsic
- SIPPE CSSS de la Pointe-de-l'Île
- SIPPE Ouest-de-l'Île
- SIPPE Sud-Ouest Verdun
- SIPPE Volet soutien à la création d'environnements favorables (SCEF) Plateau Mont-Royal
- Table d'action et de concertation en petite enfance de LaSalle
- Table de concertation petite enfance famille de Saint-Henri et Petite-Bourgogne
- Table de concertation jeunesse de Bordeaux-Cartierville
- Table de concertation petite enfance de Parc-Extension
- Table de concertation petite enfance Dorval-Lachine

REMERCIEMENTS

Horizon 0-5 remercie les personnes suivantes pour leurs précieux commentaires :

- Arély Andino, Centre multi-ressources de Lachine
- Bianca Boudreau, Comité de concertation enfance/famille de Mercier-Est
- Johanne Cyr, Une école montréalaise pour tous
- Isabelle Dubois, Avenir d'enfants
- Olivier Fortier, Table de concertation 0-5 ans de Cavendish
- Guerlaine Guerrier, Garderie LaSalle des petits
- Lyne Piché, Centre multi-ressources de Lachine
- Johanne Rigali, Comité d'éveil à la lecture et à l'écriture de Sainte-Marie
- Martine Thériault, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

POUR NOUS JOINDRE

HORIZON 0-5

4321, avenue Papineau
Montréal (Québec)
H2H 1T3

Téléphone: (514) 528-1442

Courriel: info@horizon05.com

www.horizon05.com

www.projetconstellation.com