

PROJET
CONSTELLATION

PROJET CONSTELLATION :
EN ACTION POUR LES FAMILLES ISOLÉES

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

N°
3
DE 3

**ENTRETENIR
UNE CULTURE
ORGANISATIONNELLE
COHÉRENTE AVEC
LA PRATIQUE**

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

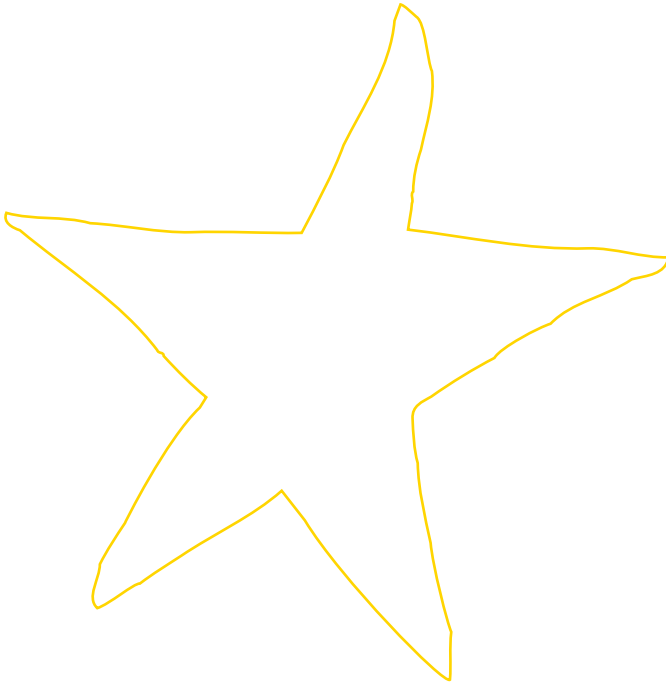
Françoise Tremblay, Direction régionale de Montréal -
ministère de la Famille

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, *Entretien une culture organisationnelle cohérente
avec la pratique, Cahier thématique sur les facteurs de réussite pour
mieux rejoindre les familles isolées n°3*, Montréal, Projet *Constellation*,
Horizon 0-5, 2016.

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

ISBN 978-2-924046-41-8 (cahier 3, 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**

Entretenir une culture
organisationnelle
cohérente avec
la pratique **5**

Choisir des orientations
adaptées aux besoins
des familles **6**

Miser sur les
ressources humaines **8**

Favoriser la flexibilité
des organisations **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 : « Entretenir une culture organisationnelle cohérente avec la pratique ».

Bonne lecture !

ENTRETIENR UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE COHÉRENTE AVEC LA PRATIQUE

Pour les acteurs rencontrés, il est primordial que la culture organisationnelle soit en cohérence avec la pratique et favorise le développement d'une organisation apprenante qui met les familles au centre des interventions.

Cette cohérence entre le dire et le faire se reflète à plusieurs niveaux: dans le type d'activités, dans les rapports gestionnaire/équipe de travail, intervenants/populations rejointes, et entre les collègues de travail, dans le type de gestion, dans le processus de prise de décision, dans les rapports avec les partenaires, etc. Au final, cela se répercute sur les interventions auprès des familles.

Les acteurs soutiennent qu'il est important d'avoir un cadre de travail et des orientations claires pour les guider dans leur pratique. L'implantation de certains mécanismes peut alors mettre en place des facilitateurs pour orienter l'action et le discours. Par exemple, certains acteurs élaborent des cadres de référence pour structurer leur manière de travailler ensemble (l'approche d'intervention, les mécanismes de communication entre partenaires, l'offre de service, etc.). D'autres acteurs créent des outils communs d'intervention qui permettent d'harmoniser les manières de travailler entre collègues et avec les familles (cadre de référence, journal de bord, etc.).

Par ailleurs, une culture organisationnelle cohérente dépendra en grande partie de la capacité de la personne qui dirige à mener ou conduire d'autres individus ou organisations vers l'atteinte des objectifs escomptés. Les acteurs rencontrés font souvent référence à l'expérience professionnelle mais aussi personnelle des directeurs, des coordinateurs, des fondateurs ou des conseils d'administration qui permettent de développer le schéma de valeurs définissant leur manière d'interagir avec les familles et avec l'équipe de travail.

TROIS SOUS-FACTEURS SONT ESSENTIELS POUR BÂTIr UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE COHÉRENTE AVEC LA PRATIQUE:

- ✓ Choisir des orientations adaptées aux besoins des familles
- ✓ Miser sur les ressources humaines
- ✓ Favoriser la flexibilité des organisations

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



Dans l'expression « culture organisationnelle », Guberman et al. englobent « le fonctionnement et l'organisation formelle du travail; la division et le partage du travail; le statut des membres; la répartition du pouvoir; les valeurs et les représentations des membres de ces groupes » (Guberman et al., 1994, p.157). Par ailleurs, ils accordent davantage d'importance aux valeurs et aux rapports entre les personnes qu'au fonctionnement formel de l'organisation pour comprendre la culture organisationnelle. Ce sont ces valeurs qui donnent un sens au travail des employés et qui leur permet de porter le projet social de l'organisation.

Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ESAC, 2007) suggère dans une boîte à outils sur la gouvernance démocratique que les valeurs et la mission d'une organisation orientent grandement le choix du modèle de gestion mis en place. « Le choix de la structure organisationnelle déterminera la vie associative et démocratique ainsi que la répartition du pouvoir ». Le CSMO-ESAC présente quatre modèles de gestion:

- 1) le modèle de gestion hiérarchique où le pouvoir et les responsabilités sont concentrés au sein de la direction ou du conseil d'administration;
- 2) le modèle de gestion participatif avec des rapports de pouvoir démocratiques, égalitaires et respectueux de la contribution de chacune des personnes;
- 3) le modèle de cogestion où il y a partage des pouvoirs et des prises de décision entre l'équipe de travail et les administrateurs;
- 4) le modèle de gestion en collectif avec des rapports participatifs et une recherche de consensus.

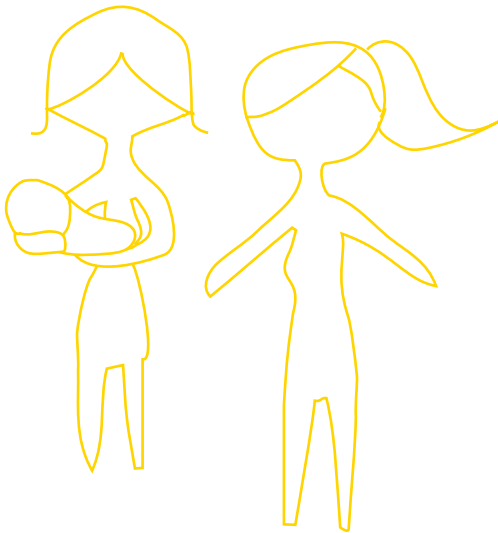
Pour approfondir le concept de culture organisationnelle, plusieurs références peuvent être consultées comme Bernoux (2014), la boîte à outils réalisée par le Centre St-Pierre, ainsi que les formations *Leadership rassembleur* de Dynamo, et les formations sur mesure du Centre St-Pierre dont *Gouvernance, gestion et planification*.

✓ CHOISIR DES ORIENTATIONS ADAPTÉES AUX BESOINS DES FAMILLES

La majorité des stratégies documentées dans le projet *Constellation* fondent leurs actions sur des valeurs de convivialité, de souplesse, de flexibilité, d'accessibilité et d'accueil favorable aux familles.

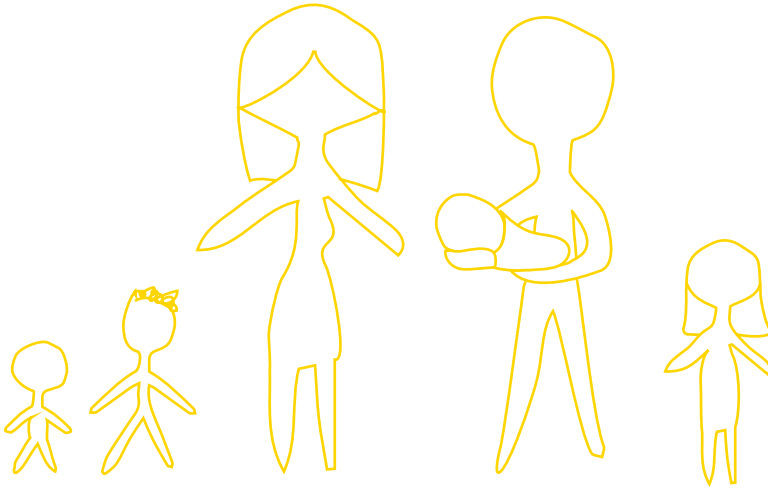
En effet, les acteurs rencontrés nous ont signifié l'importance d'adopter des valeurs, des manières de faire et des méthodes de travail qui favorisent la prise en compte des besoins des familles isolées. Ainsi, le travail de collaboration, la création de liens sociaux, la relation de proximité, la continuité dans l'accompagnement et l'utilisation des milieux de vie naturels des familles sont autant de manières identifiées par les acteurs comme étant les plus appropriées.

Les acteurs ont également soulevé l'importance d'adopter un vocabulaire qui ne stigmatise ni ne marginalise les familles. Non seulement le choix de certains termes est discuté au sein de l'équipe pour réfléchir à leur signification et à leur portée, mais également pour que chacun en ait une compréhension partagée. L'utilisation collective d'un même vocabulaire reflète ainsi une manière d'être ou de faire en cohérence avec la pratique.



EXEMPLES DE CE QUE LES INTERVENANTS FONT:

- Définir clairement l'approche d'intervention, la vision et les valeurs;
- Prévoir des moments d'échanges réguliers pour entretenir une culture organisationnelle axée sur les besoins des familles;
- Inclure les familles dans les grandes rencontres (assemblée générale, lac-à-l'épaule, etc.);
- Développer et consolider des mécanismes de reconnaissance du travail des membres de l'équipe;
- Définir collectivement le vocabulaire d'intervention pour assurer une compréhension commune et une meilleure intégration à la pratique.



Le terme « orientation » fait référence à « une manière d'être, de faire, de penser, et d'agir » (CSMO-ESAC, 2007). D'après Semache (2009), la composition de l'environnement de travail enfermera ou non l'organisation dans des routines et des jeux de pouvoir qui limitera sa capacité d'adaptation.

Un rapport d'évaluation réalisé par Dubois et al. (2015) démontre la pertinence d'adopter des orientations claires pour rejoindre les objectifs visés. Le fait d'avoir choisi de consolider le lien affectif parent-enfant et de l'avoir intégré dans l'ensemble des activités a eu les effets désirés. Ainsi, les intervenantes vont encourager dans leur façon d'être la proximité physique et psychologique avec le bébé, dont l'allaitement, en soutenant les familles. Les activités mettront aussi de l'avant le lien parent-enfant. Cette orientation a des effets sur le développement des habiletés parentales et le développement de l'enfant. Les parents apprécient davantage les moments avec leur enfant et les forces et qualités de celui-ci. Ils se sentent mieux outillés pour s'occuper de lui (Brabant, 2015).

« Dans mon organisation, la direction joue un rôle essentiel pour développer une vision favorable de l'accueil des personnes. Des orientations adaptées aux besoins des familles, c'est mobilisant pour les intervenants parce que ça leur donne de l'emprise dans leur travail; ça amène l'engagement et ça favorise le développement du pouvoir d'agir. »

« Mon organisme préfère parler de « contexte de vulnérabilité » ou de « familles à grandes difficultés » plutôt que de « familles à risques ou vulnérables ». Nous avons fait la même réflexion au sein d'une instance de concertation et les membres ont décidé d'utiliser en tout temps le terme « contexte de vulnérabilité ». Pour préserver la manière d'intervenir, il faut faire attention au niveau de langage. »

« Le cadre de référence est un outil structurant dans lequel sont inscrits la vision de l'approche d'intervention, les réponses aux défis, les mécanismes de communications entre partenaires, l'offre de service, etc. »

POUR ALLER PLUS LOIN, SERVEZ-VOUS DES OUTILS À LA PAGE 12 ET 15

✓ MISER SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Le recrutement, l'accompagnement ainsi que les stratégies de rétention des ressources humaines (membres du personnel et bénévoles) contribuent à construire une culture organisationnelle bien définie.

Le recrutement est une étape stratégique qui implique de bien définir le profil et les caractéristiques des personnes recherchées. Les ressources humaines devraient posséder un savoir-faire, un savoir-être et un savoir spécialisé qui sont en adéquation avec la mission de l'organisation et le profil des populations ciblées.

L'accompagnement des ressources humaines peut quant à lui prendre plusieurs formes :

- l'accès à des formations qui permettent d'approfondir les connaissances et de perfectionner les pratiques ;
- la tenue de rencontres d'équipe ou de suivi adaptées au contexte de travail ;
- l'envoi de courriels d'information, de documentation et d'autres matériels adaptés à la pratique.

Enfin, il ne suffit pas de bien choisir et de bien accompagner les ressources

dans leur travail, elles doivent aussi rester en fonction lorsqu'elles ont les compétences requises et qu'elles adhèrent à la vision de l'organisation.

La rétention des ressources humaines s'explique par la nature du travail, par la reconnaissance qu'elles obtiennent des familles, mais surtout par la manière de fonctionner au sein de l'organisation qui privilégie l'autonomie, la souplesse, la diversification des tâches, la conciliation famille-travail, la possibilité de rencontrer de nouveaux défis, l'encadrement et le soutien mutuel au sein de l'équipe.

EXEMPLES DE CE QUE LES INTERVENANTS FONT :

- ➔ Miser sur des descriptions de tâches claires ;
- ➔ Présenter la mission, les orientations ainsi que les façons de faire de l'organisation aux nouvelles ressources au moment du recrutement ;
- ➔ Favoriser les modalités d'échanges et de partage au sein de l'équipe ;
- ➔ Offrir un environnement et des conditions de travail reconnaissant l'apport des intervenants ;
- ➔ Trouver des moyens pour reconnaître et valoriser la contribution des bénévoles.

« Mon organisation accorde beaucoup d'importance à l'accueil des personnes et cela passe par le recrutement, la formation et l'accompagnement des bénévoles et des intervenants : ils sont les premiers acteurs intervenant auprès des enfants recevant notre service, il est donc essentiel qu'ils saisissent les fondements de notre approche ainsi que sa raison d'être et s'engagent à respecter ce cadre d'intervention. »

« Chez nous, les employés adhèrent à la vision, principalement parce qu'ils ont choisi d'y travailler, mais aussi parce qu'ils sont influencés par leurs pairs dès leur entrée en fonction. La sélection du personnel se fait sur la base du savoir-faire et du savoir-être des personnes, mais aussi de l'intérêt pour la mission. »

« Chez nous, la formation s'organise autour des besoins et des enjeux qui touchent les intervenants/bénévoles. Le processus de formation se fait à deux niveaux: l'approfondissement des connaissances des intervenants par le biais de présentations thématiques diverses et régulières et le partage-échange des expériences entre les intervenants/bénévoles des différents quartiers. À travers des rencontres individuelles et en équipe, la coordination appuie la démarche de l'intervenant et valide son savoir-faire. »

« La structure de mon organisation ne permet pas les rencontres d'équipe, alors, en tant que coordination, j'échange avec les intervenants/bénévoles de manière régulière pour répondre aux besoins et préciser les orientations. »

« Dans mon organisation, il y a un souci que les employés se développent professionnellement selon leurs intérêts et qu'ils expérimentent différentes fonctions. En étant motivé dans leur travail, le personnel reste en poste, ce qui nous permet de conserver les compétences et les liens qui ont été tissés avec les familles. »



La mise en application des orientations est soutenue par les intervenants sur la base de leur personnalité, leur expérience et leur ouverture au changement. Pour Le Boterf: «Élaborer une stratégie d'entreprise est une chose; la mettre en œuvre en est une autre. Il ne suffit pas de disposer d'un projet stratégique, encore faut-il avoir la capacité de le mettre en application. L'expérience montre que le passage à l'acte dépend pour une large part des compétences et de la motivation du personnel». (Le Boterf, 2013, p. 32). La motivation est fortement soutenue par la reconnaissance des savoirs, des compétences et de la contribution des intervenants.

D'après Vallerie, «les intervenants sont [...] à la recherche de repères leur permettant d'exercer tout en se référant aux valeurs qui guident leurs pratiques et en prenant en compte les exigences institutionnelles actuelles» (Vallerie, 2012, p.156).

Le fait d'adopter des modes de gestion participative augmentera la capacité des intervenants à adhérer aux valeurs de l'organisation et à les transposer dans leurs manières d'agir auprès des familles (CSMO-ESAC, 2007).

Selon Doucet et Tremblay, «les employés se mobilisent lorsqu'il existe un climat sain et stimulant dans l'organisation» (Tremblay, 2009, p.139). Ce climat est représenté par cinq conditions: 1) la présence de relations de confiance dans l'organisation, 2) le sentiment d'être soutenu et reconnu par les membres de son équipe et ses supérieurs, 3) le traitement juste et équitable des décisions, des procédures et des interactions, 4) le pouvoir d'agir et le sentiment d'avoir de l'emprise sur son travail, 5) l'engagement et l'attachement affectif à son milieu de travail.

D'après l'enquête sociale générale sur les dons, le bénévolat et la participation réalisée en 2013 par Statistique Canada, l'implication bénévole correspond à une réelle force vive. Elle démontre que «44 % des Canadiens ont donné de leur temps en 2013» et que «les bénévoles ont consacré près de 2 milliards d'heures à leurs activités de bénévolat, ou l'équivalent d'environ 1 million d'emplois à temps partiel». Malgré leur statut particulier, les bénévoles sont parties prenantes des organisations, ils contribuent activement à la réalisation de la mission des organismes.

✓ FAVORISER LA FLEXIBILITÉ DES ORGANISATIONS

La flexibilité est au cœur des propos des acteurs rencontrés qui ont souligné l'importance de l'inscrire au sein même de la culture organisationnelle.

Cette flexibilité s'applique aux critères d'admissibilité et au déroulement d'une activité ou d'un programme, mais aussi à la description de tâches des intervenants et, plus largement, à la manière de travailler et d'intervenir. Dans certains cas, elle peut aussi s'exprimer dans la possibilité de varier les tâches de travail ou de travailler hors de l'organisation, afin de rejoindre les familles plus directement.

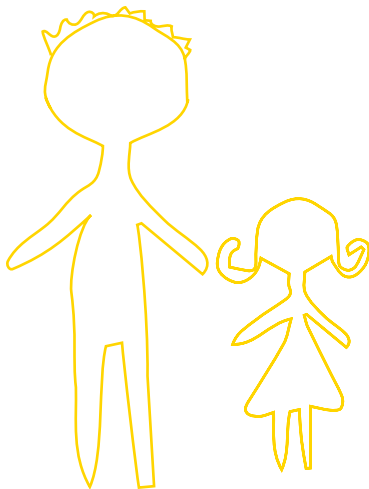
Il importe par ailleurs, pour les organisations, d'être capables d'adapter leurs interventions afin d'agir au moment opportun. L'intensité du suivi offert aux familles devrait correspondre

à leurs besoins et à leur rythme. Par exemple, un calendrier d'activités ou de rencontres chargé peut être une contrainte pour certaines familles. À l'inverse, certaines situations sont plus propices pour un suivi soutenu, comme lors d'une grossesse ou de la période postnatale. Ainsi, le suivi s'insère dans le cycle de vie de la famille.

Pendant, des contraintes structurelles ou administratives peuvent parfois limiter l'adaptabilité de l'action et ultimement la participation des familles. Par exemple, l'indisponibilité des locaux, la nécessité d'atteindre des résultats rapidement, le manque de ressources financières, etc. Pour y remédier, les organisations font preuve de créativité afin de maintenir leur mission et leur offre de services.

EXEMPLES DE CE QUE LES INTERVENANTS FONT:

- Accorder du temps et la latitude nécessaire pour adapter les interventions en cours de route;
- Modifier l'offre de services en fonction des besoins spécifiques des familles: des rencontres de soir sont organisées pour faciliter l'accessibilité aux parents travailleurs; des incitatifs sont mis en place comme la gratuité du transport ou l'offre de nourriture;
- Respecter le rythme des familles en proposant une durée et une quantité d'intervention adaptées à leur réalité;
- Proposer une fréquence des activités qui s'inscrit dans la durée;
- Collaborer avec des partenaires, par exemple pour l'échange de locaux.



« La souplesse fait partie inhérente du programme qui a comme mandat de rejoindre les familles et d'organiser des activités qui répondent à leurs réalités particulières. »

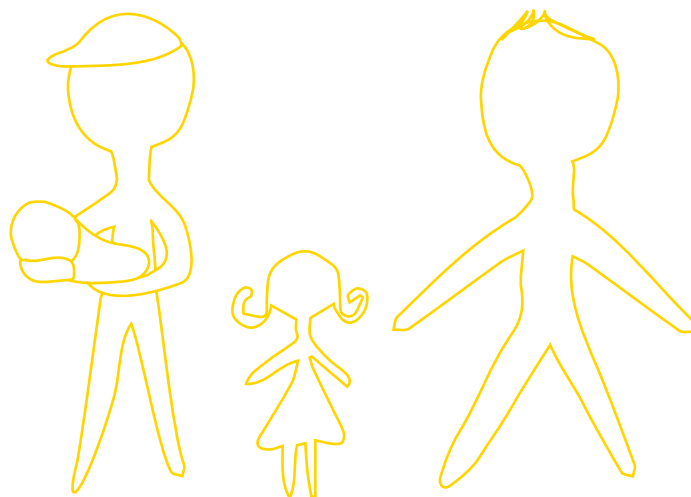
« Nous nous adaptons aux besoins des familles: si le parent a besoin de nourriture, les intervenants vont à la banque alimentaire, si le parent a besoin de dormir, ils peuvent même s'occuper de l'enfant de manière exceptionnelle. Les intervenants, ainsi que la coordination, peuvent être contactés en tout temps 24 h sur 24, 7 jours sur 7 pour répondre aux besoins urgents des familles desservies. Le service peut aussi être offert en plusieurs langues. »

« Cette année, nous avons raccourci la durée du programme de francisation, car l'année dernière nous avons noté une baisse substantielle de participation à partir d'avril. De 25 semaines d'activité, nous sommes passés à 20 semaines en maintenant quand même le nombre d'heures cumulatif, soit 100 heures. Au lieu de terminer en mai, nous avons clôturé les activités à la fin mars, juste avant Pâques. »

« Chez nous, l'ensemble des intervenants fait partie du suivi auprès des familles, mais à tour de rôle, selon les besoins qui émergent. Les intervenants suivent l'évolution de l'expérience parentale et attendent le moment propice pour intervenir ou pour aborder une problématique complexe. »



La Direction développement des individus et des communautés de l'Institut national de santé publique du Québec (2009) propose un cadre de référence pour analyser les interventions de promotion de la santé et de prévention. Dans ce cadre, la souplesse et la capacité à agir au moment opportun sont présentées comme conditions pour qu'une intervention soit efficace et prometteuse. Ainsi, les interventions doivent pouvoir être reproduites dans divers contextes de manière adaptée afin qu'elles soient accessibles et réalisables. Le cadre de référence souligne aussi l'importance de la précocité des interventions pour que celles-ci se déploient au moment opportun en ce qui a trait aux différentes phases de développement de l'enfant.



POUR ALLER PLUS LOIN, SERVEZ-VOUS DES OUTILS À LA PAGE 14 ET 17

POUR ALLER PLUS LOIN

PORTRAIT DE LA SITUATION

SOUS-FACTEUR: CHOISIR DES ORIENTATIONS ADAPTÉES AUX BESOINS DES FAMILLES

INTERVENANT	++	+	=	--	Notes
1 J'adopte des valeurs, des manières de faire et des méthodes de travail qui prennent en compte les besoins des familles.					
2 J'adopte un vocabulaire qui ne stigmatise ni ne marginalise les familles.					
3 Autre(s) pratique(s):					
ORGANISATION/INSTANCE DE CONCERTATION					
1 Notre organisation définit clairement l'approche d'intervention, la vision et les valeurs en tenant compte des besoins des familles.					
2 Notre organisation met en place des moments d'échanges réguliers pour entretenir une culture organisationnelle axée sur les besoins des familles.					
3 Notre organisation favorise l'inclusion des familles dans les grandes rencontres (assemblée générale, lac-à-l'épaule, etc.).					
4 Notre organisation s'assure d'une compréhension commune du vocabulaire d'intervention.					
5 Autre(s) pratique(s):					

SOUS-FACTEUR: MISER SUR LES RESSOURCES HUMAINES

INTERVENANT		++	+	=	--	Notes
1	J'ai une description de tâches claires.					
2	J'ai une compréhension claire de la mission, des orientations ainsi que des façons de faire de l'organisation.					
3	Je profite des modalités d'échanges et de partage au sein de l'équipe.					
4	Je bénéficie d'un environnement et de conditions qui témoignent de la reconnaissance de mon travail.					
5	Autre(s) pratique(s):					
ORGANISATION / INSTANCE DE CONCERTATION						
1	Notre organisation définit clairement les tâches des ressources humaines.					
2	Notre organisation présente la mission, les orientations ainsi que les façons de faire de l'organisation aux nouvelles ressources au moment du recrutement et de l'intégration.					
3	Notre organisation instaure des modalités d'échanges et de partage au sein de l'équipe.					
4	Notre organisation offre un environnement et des conditions de travail reconnaissant l'apport des intervenants.					
5	Notre organisation trouve des moyens pour reconnaître et valoriser la contribution des bénévoles.					
6	Autre(s) pratique(s):					

SOUS-FACTEUR: FAVORISER LA FLEXIBILITÉ DES ORGANISATIONS

INTERVENANT		++	+	=	--	Notes
1	Je me donne le temps et la latitude nécessaires pour adapter mes interventions en cours de route.					
2	J'adapte mes interventions afin de respecter le rythme des familles.					
3	Autre(s) pratique(s):					
ORGANISATION / INSTANCE DE CONCERTATION						
1	Notre organisation accorde le temps et la latitude nécessaires pour adapter les interventions en cours de route.					
2	Notre organisation adapte l'offre de services en fonction des besoins spécifiques des familles.					
3	Notre organisation s'assure que la durée et la fréquence d'intervention respectent le rythme des familles.					
4	Notre organisation collabore avec des partenaires, par exemple pour l'échange de locaux.					
5	Autre(s) pratique(s):					

OUTIL DE RÉFLEXION

SOUS-FACTEUR: CHOISIR DES ORIENTATIONS ADAPTÉES AUX BESOINS DES FAMILLES

Comment vous assurez-vous que vos objectifs répondent réellement aux besoins des familles?

Comment réalisez-vous le suivi ou l'évaluation de vos actions?

Quels sont les obstacles rencontrés dans l'identification des objectifs ou dans le suivi et l'évaluation de vos actions?
Comment les avez-vous surmontés?

Quelles nouvelles orientations pouvez-vous mettre en place pour mieux répondre aux besoins des familles isolées?

SOUS-FACTEUR: FAVORISER LA FLEXIBILITÉ DES ORGANISATIONS

Comment se manifeste la flexibilité au sein de votre organisation?

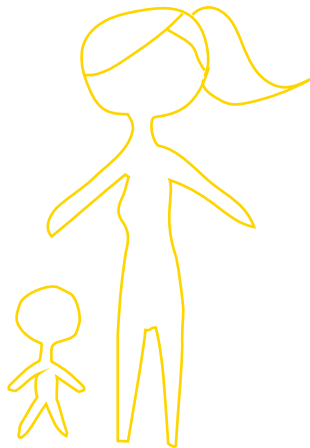
Comment adaptez-vous vos actions aux rythmes et aux réalités des familles (fréquence, durée, etc.)?

Quelles sont les pistes d'action pour favoriser la flexibilité des interventions?

BIBLIOGRAPHIE

- ➔ BERNOUX, Philippe (2014), *La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (6e éd.). Paris: Point Essais, 480p.
- ➔ BRABANT, Isabelle (2015), *Document de synthèse de l'évaluation de la mise en œuvre, des effets et de la valeur économique de la Maison Bleue*. Direction de santé publique, Agence de santé et des services sociaux de Montréal. Repéré à <http://www.maisonbleue.info/images/6-Publications/Evaluation-La-Maison-Bleue-synthese.pdf>
- ➔ Centre St-Pierre: *Formation développement organisationnel*. Repéré à <http://www.centrestpierre.org/formations-et-conferences/formations-sur-mesure/developpement-organisationnel>
- ➔ Comité sectoriel de main d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO_ÉSAC), *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes*, octobre 2007, 472p. Repéré à http://www.centrestpierre.org/publications/boites-a-outils/doc_view/21-gouvernance-democratique
- ➔ DOUCET, Olivier et Michel TREMBLAY (2009), Mobiliser les employés. Dans BOURHIS, Anne et Denis CHÉNEVERT (dir.), *À vos marques, prêts, Gérez! La GRH pour gestionnaires*. Montréal, Québec: Éditions du renouveau pédagogique inc. p.339-354.
- ➔ DUBOIS, Nathalie et al. (2015), *Évaluation de la mise en œuvre, des effets et de la valeur économique de la Maison Bleue*. Direction de santé publique, Agence de santé et des services sociaux de Montréal. Repéré à <http://www.maisonbleue.info/images/6-Publications/Evaluation-La-Maison-Bleue-2015.pdf>
- ➔ Dynamo: *Programme Leadership rassembleur MC*. Repéré à <http://dynamocollectivo.com/leadership-rassembleur#programme-leadership-rassembleur-mc>
- ➔ GUBERMAN, Nancy, Danielle FOURNIER, Josée BELLEAU, Jennifer BEEMAN et Lise GERVAIS (1994), Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 1 (printemps), pp. 45-62.
- ➔ Institut national de santé publique du Québec, Direction développement des individus et des communautés (2009), *Analyse des interventions de promotion de la santé et de prévention en contexte scolaire québécois: cohérence avec les meilleures pratiques selon l'approche École en santé*, 243p. Repéré à https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/958_RapAnaPPIntEES.pdf
- ➔ LE BOTERF, Guy (2013), « *Construire les compétences individuelles et collectives. Le modèle: agir avec compétences en situation, les réponses à plus de 100 questions* (6e éd.). Paris: Édition Eyrolles, 300p.
- ➔ SEMACHE, Sabrina (2009), Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, *Management & Avenir*, Vol 8, no. 28, p. 345-365.
- ➔ Statistique Canada (2013), *Enquête sociale générale: dons, bénévolat et participation*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150130/dq150130b-info-fra.htm>
- ➔ VALLERIE, Bernard (2012), *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*. Paris: 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