



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

UQTR



Université du Québec
à Trois-Rivières

UQO

UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC
EN OUTAOUAIS

TRAVAIL DE PROXIMITÉ AUPRÈS DE FAMILLES ISOLÉES AYANT DE JEUNES ENFANTS

**Constats du volet d'arrimage des stratégies de travail de proximité :
Une étude de cas croisés**

Novembre 2025

RÉDACTION

Aurélie Baker-Lacharité, coordonnatrice de projet, Centre interdisciplinaire sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDEF), Université du Québec à Trois-Rivières
Carl Lacharité, professeur émérite, Université du Québec à Trois-Rivières

RÉVISION LINGUISTIQUE

Antidote 11

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE DU PROJET PILOTE

Aurélie Baker-Lacharité, coordonnatrice de projet, CEIDEF, Université du Québec à Trois-Rivières

Patrice Cantin, conseiller, ministère de la Famille

Célia Foizon, agente de développement — Vie démocratique, Concertation Montréal

Carl Lacharité, professeur émérite, Université du Québec à Trois-Rivières

Vicky Lafantaisie, professeure, Université du Québec en Outaouais

Dominique Mailloix, professeure, Université du Québec à Trois-Rivières

Véronique Martin, conseillère, ministère de la Famille

Laëtitia Nguyen, chargée de projet — Vie démocratique, Concertation Montréal

Hanny Rasmussen, professionnelle de recherche, CEIDEF, Université du Québec à Trois-Rivières

MEMBRES DU COMITÉ D'ARRIMAGE

Aurélie Baker-Lacharité, coordonnatrice de projet, CEIDEF, Université du Québec à Trois-Rivières

Catherine Belzil, conseillère - Équipe de l'intervention en milieu défavorisé, Ministère de l'Éducation

Christiane Bourdages-Simpson, responsable programme éducation préscolaire et Passe-Partout, Ministère de l'Éducation

Patrice Cantin, conseiller, Ministère de la Famille

Julie Deschamps, conseillère en prévention et promotion de la santé, Ministère de la Santé et des Services sociaux

Julie Gagnon, conseillère au programme Jeunesse, Ministère de la Santé et des Services sociaux

Alexia Hammal, conseillère en politiques et programmes, Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

Carl Lacharité, professeur émérite, Université du Québec à Trois-Rivières

Véronique Martin, conseillère, Ministère de la Famille

Johanne Trudeau, conseillère en développement de politiques de lutte contre la pauvreté et d'action communautaire, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

CITATION

Lacharité, C., Baker-Lacharité, A. (2025). *Travail de proximité auprès de familles isolées ayant de jeunes enfants : Une étude de cas sur l'arrimage des pratiques de travail de proximité*. Éditions CEIDEF.

Table des matières

Sommaire exécutif	1
Description de la démarche d'évaluation	1
Mise en contexte.....	5
Méthodologie	5
Sélection des territoires.....	5
Sélection des personnes agentes de proximité dans les territoires	6
Description des territoires participants et des personnes agentes de proximité et des gestionnaires	6
Collecte et analyse des données	6
Production des cas et réalisation de l'étude de cas.....	7
Messages clés issus de l'étude de cas.....	9
Préambule.....	10
Renforcer l'arrimage des pratiques de proximité : leviers d'action, recommandations et indicateurs	11
Clarifier les rôles pour mieux coordonner.....	12
Formaliser les trajectoires intersectorielles	12
Stabiliser les postes et soutenir les personnes agentes de proximité	13
Soutenir le leadership communautaire et la flexibilité.....	13
Adapter les mécanismes aux réalités locales	14
Prévenir l'épuisement des personnes agentes de proximité.....	14
Conclusion.....	15
Annexe 1 Canevas d'entretien auprès de la personne agente de proximité ou gestionnaire	16

Sommaire exécutif

Contexte et objectif de la démarche d'évaluation centrée sur une étude de cas croisés

Dans le cadre de l'évaluation du projet pilote sur le travail de proximité auprès des familles isolées avec de jeunes enfants¹, une étude de cas croisée a été menée sur quatre des 50 territoires québécois impliqués dans celui-ci. Le présent volet d'évaluation vise à documenter les caractéristiques de l'arrimage intersectoriel des stratégies ou pratiques de proximité auprès des familles ayant de jeunes enfants et à répondre aux questions suivantes :

- Comment les organisations et les « personnes agentes de proximité » (PAP) coordonnent-elles leurs actions auprès des familles ?
- Quelles formes de collaboration sont mises en place ?
- Comment les risques de chevauchement ou d'incohérence entre les pratiques sont-ils gérés ?

Méthodologie

L'étude a mobilisé 21 participants (PAP et gestionnaires) issus des secteurs de la Famille (MFA), de la Santé et des Services sociaux (MSSS), de l'Éducation (MEQ) et de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). Les données qualitatives ont été croisées avec des indicateurs sociosanitaires territoriaux pour produire une analyse approfondie des dynamiques d'arrimage.

Constats majeurs

Six messages clés émergent de l'analyse croisée :

1. Clarté des rôles et des mandats : Le flou entourant les mandats des PAP génère des tensions et des chevauchements. Une vision partagée du travail de proximité est nécessaire.
2. Trajectoires intersectorielles formelles : L'absence de corridors clairs entre les services mène à des échappements et à des renvois en boucle, particulièrement pour les familles immigrantes.
3. Stabilité des postes et encadrement : Le roulement de personnel nuit à la continuité des services et à la qualité de l'arrimage. Les territoires les plus efficaces sont ceux où les postes sont stables et bien encadrés.

¹ Lacharité, C., Baker-Lacharité, A., Mailloux, D., Lafontaisie, V. (2025). *Travail de proximité auprès de familles isolées ayant de jeunes enfants : rapport d'évaluation du projet pilote 2022-2025*. Éditions CEIDEF.

4. Leadership communautaire et flexibilité : Les approches souples et ancrées dans les milieux de vie produisent des résultats probants, mais sont freinées par des rigidités institutionnelles.
5. Adaptation aux réalités locales : Les besoins varient selon les territoires. Une approche uniforme est inefficace ; les mécanismes d'arrimage doivent être calibrés selon les indicateurs locaux.
6. Prévention de la fatigue de compassion : La charge émotionnelle des PAP est élevée. Le soutien clinique et organisationnel est essentiel pour maintenir leur engagement et leur efficacité.

Recommandations

- Élaborer un cadre de référence partagé sur les rôles et mandats des PAP.
- Mettre en place des protocoles intersectoriels avec points d'entrée clairs et délais cibles.
- Assurer la pérennité des postes et financer la supervision clinique.
- Soutenir les modèles flexibles et communautaires.
- Intégrer les indicateurs locaux dans les plans d'action territoriaux.
- Créer des espaces de codéveloppement pour prévenir l'épuisement professionnel.

Conclusion

L'arrimage des pratiques de proximité est un levier stratégique pour améliorer la cohérence, la continuité et la pertinence des services offerts aux familles vulnérables. Il permet de réduire les ruptures de parcours, de mieux rejoindre les enfants et les parents hors réseau, et de renforcer la capacité collective des territoires à répondre aux besoins complexes des familles. Pour les enfants, cela signifie un meilleur accès aux services de soutien, une réduction des facteurs de risque développementaux, et une amélioration de leur bien-être global.

Description de la démarche d'évaluation

Mise en contexte

Dans le cadre de l'évaluation du projet pilote sur les pratiques de travail de proximité auprès de familles isolées avec de jeunes enfants², la cohabitation de plusieurs acteurs provenant d'autres secteurs de services œuvrant auprès des familles sur un même territoire soulève un questionnement sur l'arrimage de leurs pratiques, notamment dans l'accompagnement de ces familles.

Le volet « arrimage », conçu sous forme d'étude de cas croisés, vise à décrire les caractéristiques de l'arrimage des stratégies ou pratiques intersectorielles de proximité sur un territoire donné. L'analyse de quatre territoires permet d'explorer les réponses aux questions suivantes :

1. Comment les organisations et les personnes intervenantes coordonnent-elles leurs actions auprès des familles?
2. Quelles formes de collaboration mettent-elles en place?
3. Comment gèrent-elles les risques de compétition ou d'incohérence entre les pratiques?

Afin de soutenir la réalisation de ce volet d'arrimage, un comité d'arrimage a été mis en place. Ce comité comprend des représentants de cinq ministères : Famille (MFA), Santé et Services sociaux (MSSS), Éducation (MEQ), Immigration, francisation et intégration (MIFI) et de l'Emploi et de la Solidarité sociale³ (MESS).

Méthodologie

Sélection des territoires

Quatre territoires ont été sélectionnés dans le cadre de cette étude de cas. Les territoires ont été choisis selon les critères suivants :

- Présence d'une personne travailleuse de proximité du projet pilote sous la responsabilité du MFA;
- Présence de « personnes agentes de proximité » (PAP)⁴ provenant d'au moins un autre secteur de services impliqués dans la démarche (MSSS, MEQ ou MIFI);
- Diversité des réalités géographique : milieu urbain, rural ou mixte.

² Lacharité, C., Baker-Lacharité, A., Mailloux, D., Lafontaine, V. (2025). *Travail de proximité auprès de familles isolées ayant de jeunes enfants : rapport d'évaluation du projet pilote 2022-2025*. Éditions CEIDEF.

³ Bien que le comité regroupe cinq ministères, l'étude de cas cible uniquement la participation des personnes agentes de proximité issues de quatre réseaux — MFA, MSSS, MEQ et MIFI — puisque le MESS ne dispose pas d'agent de proximité sur le terrain pour accompagner les familles.

⁴ L'expression « personne agente de proximité » est utilisée dans le présent document pour désigner toutes les personnes ayant comme rôle et mandat d'effectuer une forme de travail de proximité auprès des familles de leur communauté locale, tous secteurs confondus. En effet, celles-ci portent des titres différents (travailleuses de proximité, intervenantes de milieu auprès des familles, etc.).

Sélection des personnes agentes de proximité dans les territoires

Pour participer à ce volet, les PAP devaient exercer au moins une composante du travail de proximité⁵ dans leur accompagnement des familles avec jeunes enfants. Le recrutement de ces PAP s'est déroulé en deux temps. Dans un premier temps, les personnes représentant les ministères siégeant au comité d'arrimage ont été invitées à identifier des personnes répondant aux critères de sélection (PAP ou gestionnaires) pour participer à l'étude de cas. Une fois ce premier contact établi, les personnes cibles ont été invitées à remplir un court formulaire de consentement, autorisant ainsi l'équipe d'évaluation à les joindre directement pour leur fournir des informations détaillées sur l'étude et sur les modalités de participation. À la suite de cet échange, chaque personne approchée était libre de confirmer ou non son intérêt à prendre part à la recherche.

Description des territoires participants et des personnes agentes de proximité et des gestionnaires

Les procédures de sélection des territoires et de recrutement ont permis de rencontrer 21 personnes. Parmi celles-ci, 11 ont le statut de PAP et 9, un statut de gestionnaires responsables de l'encadrement de ces dernières. Le tableau suivant présente leur répartition par territoire.

Description des territoires				
Territoire ⁶	Type de milieu	Nombre de PAP	Nombre de gestionnaires	Secteurs représentés
A	Mixte	2	2	MFA, MSSS
B	Rural	3	2	MFA, MSSS, MEQ
C	Urbain	3	3	MFA, MEQ, MIFI
D	Urbain	3	2	MFA, MSSS, MEQ

Collecte et analyse des données

Les données recueillies ayant permis de produire les quatre cas sont de deux types. Premièrement, il s'agit d'un entretien qualitatif s'appuyant sur la stratégie d'explicitation⁷. Afin de tenir compte de leur statut, des versions légèrement différentes ont été élaborées pour la PAP et les gestionnaires (voir annexe 1). Deuxièmement, des données chiffrées ont servi à constituer un portrait sociosanitaire centré sur les enfants du territoire. Le tableau suivant présente les critères retenus et leur caractérisation pour chaque territoire.

⁵ Sur la base de la définition employée dans le cadre de cette évaluation, le travail de proximité auprès des familles comprend trois composantes : le démarchage pour joindre des familles, l'accompagnement vers des ressources de la communauté en fonction des besoins de celles-ci et la collaboration avec ces ressources.

⁶ Pour des raisons de confidentialité, le nom des territoires a été remplacé par un code d'identification. En effet, cette information constitue un renseignement identificatoire qui, directement ou par croisement avec d'autres informations, pourrait permettre d'identifier les personnes participantes à l'étude. L'engagement de l'équipe d'évaluation envers ces dernières comporte une importante dimension de confidentialité.

⁷ Vermesch, P. (2019). *L'entretien d'explicitation*. 9^e édition. ESF Sciences Humaines. Cette stratégie permet à une personne de décrire verbalement les savoirs, les décisions et les actions qui fondent une pratique particulière de manière à en comprendre les rouages et à mettre en relief les compétences nécessaires à la réalisation de celle-ci. Il consiste aussi en l'établissement d'une description contextualisée, c'est-à-dire qui cherche à rendre visible la façon dont une personne met en jeu sa pratique dans des situations réelles.

Portrait sociosanitaire				
Caractéristiques sociosanitaires du territoire	Territoire A	Territoire B	Territoire C	Territoire D
Nombre d'enfants ayant eu un dépistage par la Plateforme Agir tôt du 1 ^{er} avril 2023 au 31 mars 2024	160 enfants	303 enfants	301 enfants	385 enfants
Taux de signalements par 1000 enfants (0-17 ans) reçus à la période 13 pour l'année 2023-2024	6,01 enfants/1000	19,64 enfants/1000	6,44 enfants/1000	4,79 enfants/1000
Pourcentage d'enfants (0-4 ans) hors-réseau (SGEE + maternelle 4 ans) ⁸	29,7%	30,6%	31,4%	26,5%
Pourcentage d'enfants vulnérables dans un moins un domaine de développement (EQDM)	29,5%	32,0%	34,3%	28,9%

Production des cas et réalisation de l'étude de cas

La production des cas a nécessité, en premier lieu, une démarche *intra-cas* qui consiste en la réalisation d'analyses thématiques du contenu des entretiens qualitatifs ont été effectuées séparément avec les entretiens des PAP et ceux des gestionnaires de chaque territoire. Sur ce plan, la stratégie analytique résulte de la combinaison de l'approche inductive de Clarke et Braun (2013)⁹ qui vise à mettre en relief des catégories de thèmes et de sous-thèmes transversaux ou communs au corpus de données et celle de Patton (2018)¹⁰ qui propose de documenter les principes directeurs qui émergent de l'évaluation qualitative d'un programme. Au total, huit analyses *intra-cas* distinctes ont été effectuées (2 catégories de personnes x 4 territoires).

Dans une seconde étape, une démarche *inter-cas* a été effectuée consistant à croiser les constats qualitatifs de ces huit analyses distinctes. Cette démarche permet notamment de mettre en lumière, pour chaque territoire, les enjeux spécifiques liés à la posture d'accompagnement, à la coordination intersectorielle et aux obstacles à l'arrimage des pratiques de travail de proximité. Les constats issus de cette démarche *inter-cas* sont présentés sous forme de thèmes transversaux, illustrés par des extraits verbatim, suivis d'une synthèse et de recommandations particulières. Les données du portrait sociosanitaire ont, par la suite, été ajoutées à cette description thématique et narrative générale pour chacun des territoires. C'est cette combinaison de données qualitatives et quantitatives qui constitue chacun des cas.

Lors de cette démarche *inter-cas*, l'analyse s'est appuyée sur l'approche de Patton (2008¹¹, 2014¹²). Cette approche est particulièrement pertinente en contexte d'évaluation de programme pour identifier : 1) des convergences et des contrastes entre les cas; 2) générer des thèmes qui alimentent l'amélioration d'un programme (ici, l'arrimage des pratiques de

⁸ Ces chiffres sont tirés d'estimations que le MFA a faites spécifiquement dans le cadre de cette étude de cas.

⁹ Braun, V., Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. SAGE Publications.

¹⁰ Patton, M.Q. (2018). *Principles-Focused Evaluation: The GUIDE*. Guilford Publications.

¹¹ Patton, M.Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. SAGE Publications.

¹² Patton, M.Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice, 4th Edition*. SAGE Publications.

proximité sur un même territoire); et 3) enrichir la transférabilité des résultats en mettant en relief les variations et les points communs entre les cas.

La prochaine section du rapport présente les principaux constats de l'étude de cas sous une forme qui met l'accent sur les usages que le public cible veut faire du contenu. Cette forme de rédaction et de présentation s'écarte résolument du document usuel qui s'apparente à un rapport de recherche : introduction, méthodologie détaillée, résultats détaillés, conclusion et recommandations. La forme de rédaction retenue s'appuie sur la présentation de messages clés, étayés par des conclusions de l'étude de cas, elles-mêmes fondées sur les constats issus des analyses *inter-cas*¹³.

¹³ Hutchinson, K.S. (2017). *A Short Primer on Innovative Evaluation Reporting*. Community Solutions Planning & Evaluation.

Messages clés issus de l'étude de cas

Préambule

La définition du travail de proximité issue du projet pilote de MFA a servi de motif déclencheur à la collecte de données auprès des PAP des autres secteurs, et ce, même si l'ensemble des composantes de cette définition ne s'applique pas dans son entièreté à ces dernières. Cet ancrage permet cependant d'explorer les trajectoires d'accompagnement et les dynamiques d'arrimage entre services d'une diversité d'intentions (objectifs, mandats, actions) qui sous-tendent les pratiques de travail de proximité.

Ainsi, dans le cadre du présent rapport, le « travail de proximité » désigne les actions mises en place afin de rejoindre directement les familles en situation de vulnérabilité, là où elles se trouvent. La pratique du travail de proximité comprend donc habituellement des stratégies de démarchages pour créer ces contacts avec les familles plus vulnérables (actions d'aller vers les familles). Cette pratique implique souvent (mais pas toujours) des interventions pouvant se dérouler au domicile, dans les milieux de vie des familles ou à l'intérieur d'autres organisations de services. La pratique du travail de proximité comprend également un volet de concertation et de partenariat avec les ressources de la communauté pour soutenir et répondre aux besoins des familles isolées ou en situation de vulnérabilité.

L'arrimage, quant à lui, fait référence aux possibles liens qui existent entre deux ou plusieurs PAP qui évoluent sur un même territoire. Cela englobe également les efforts de coordination de leur travail auprès des familles et des organisations de services qui répondent aux besoins des enfants et de leurs parents. L'arrimage, c'est aussi les défis, les difficultés ou les freins auxquels sont confronté(e)s des PAP qui se côtoient, se croisent ou, à l'opposé, s'ignorent, voire se confrontent.

Toutefois, dès le début du processus de recrutement dans les conversations avec les personnes participantes potentielles, des défis de définition ont émergé, révélant des enjeux structurels et communicationnels liés à l'arrimage des pratiques de proximité entre différents secteurs de services. D'abord, au sein du comité interministériel, la conception du travail de proximité permettant d'identifier les personnes à contacter en vue de les inclure dans l'étude variait selon les personnes représentant les ministères. Ces variations d'un secteur de services à l'autre ont parfois mené à la sélection de personnes dont le mandat ne correspondait pas entièrement aux critères établis initialement. À cette étape, deux exclusions ont été effectuée par l'équipe d'évaluation.

Ensuite, les PAP hors MFA approchées par l'équipe d'évaluation ainsi que leurs gestionnaires ont exprimé des incertitudes quant à leur rôle d'agent ou d'agente de proximité, particulièrement lorsque celui-ci ne constituait pas le cœur de leur fonction. Cette ambiguïté a complexifié le processus de sélection et d'engagement des personnes participantes.

Des difficultés de communication se sont également produites. Par exemple, en ce qui a trait au secteur du MIFI, les échanges entre les personnes représentant ce ministère, les personnes de terrain et l'équipe d'évaluation ont été particulièrement laborieux, ralentissant considérablement le processus de recrutement. De tels défis ont également eu un impact sur la représentation des secteurs ciblés dans chacun des territoires ciblés. Ainsi, l'équipe

d'évaluation n'a pas réussi à recruter une PAP de chacun des quatre ministères pour tous les territoires étudiés.

Enfin, des ajustements considérables du canevas d'entretien ont dû être effectués. En ayant ouvert la définition des pratiques de proximité afin de permettre de rencontrer des PAP de différents secteurs de services sur chaque territoire, la réalisation des entretiens a dévoilé une difficulté inattendue. En effet, malgré l'intention première des entretiens d'interroger l'arrimage des « pratiques de proximité », il a semblé difficile pour certaines personnes participantes d'expliciter cette idée spécifique. L'exploration de l'arrimage des pratiques a souvent bifurqué vers une exploration de l'arrimage des « services au sens large ». Des efforts ont été faits pour recentrer l'entretien sur les pratiques de proximité elles-mêmes. Cela n'a pas toujours été une réussite, certains entretiens abordant peu le thème des pratiques de proximité. Cette confusion entre des « pratiques de proximité » et des « services aux familles » a forcé l'équipe d'évaluation à établir de manière formelle une distinction entre ces deux phénomènes dans la poursuite des analyses et l'interprétation des résultats de l'étude de cas. Afin de clarifier cette situation, la distinction suivante a été établie :

- L'arrimage des pratiques de proximité désigne l'ensemble des efforts déployés pour coordonner, harmoniser et rendre complémentaires les actions des différents types de PAP qui accompagnent les familles sur un même territoire. Il porte sur les façons de faire : comment les PAP collaborent, s'informent mutuellement, et adaptent leurs approches pour mieux rejoindre les familles et offrir une réponse en meilleure concordance avec leurs besoins.
- L'arrimage des services, quant à lui, désigne l'ensemble des mécanismes, pratiques et collaborations mis en place pour assurer une cohérence, une complémentarité et une continuité entre les types de soutien disponibles auprès des familles sur un même territoire. Il vise à éviter les chevauchements, les ruptures de service et les démarches redondantes. Il porte sur les structures et les offres de services : qui fait quoi, comment les services se connectent pour établir, par exemple, une trajectoire de services

Renforcer l'arrimage des pratiques de proximité : leviers d'action, recommandations et indicateurs

L'analyse croisée des résultats de quatre territoires québécois révèle des conditions critiques pour assurer une coordination efficace entre les acteurs de la santé, de l'éducation, de l'immigration et du milieu communautaire. Ces constats appellent des actions concertées et ciblées de la part des ministères concernés afin d'améliorer l'arrimage des stratégies de travail de proximité sur un territoire donné. Cependant, il faut rappeler que l'étude de cas constate qu'en arrière-fond, la notion même d'arrimage sur ce plan demeure vague pour plusieurs des personnes directement concernées (PAP et gestionnaires). C'est donc la visée même de cet arrimage qu'il importe de renforcer. C'est pourquoi, dans les sections qui suivent, une série de six leviers d'action émergent de cette étude de cas. Pour chacun de ces leviers, une recommandation particulière est proposée et des indicateurs de suivi sont suggérés.

Clarifier les rôles pour mieux coordonner

Le flou entourant les mandats des PAP dans les secteurs de services nuit à la fluidité des trajectoires et génère des tensions intersectorielles. L'étude montre qu'il n'existe pas vraiment de vision commune du travail de proximité parmi les secteurs examinés et que cela entraîne des chevauchements de mandats autour des mêmes catégories de familles. De plus, la nature du mandat de travail de proximité peut aussi faire l'objet de méconnaissance à l'intérieur même de l'organisation où la PAP est affiliée. Par exemple, dans le territoire A, la PAP du secteur de la santé et des services sociaux rapporte qu'elle doit régulièrement recadrer leur rôle auprès de ses collègues, et ce, après plusieurs années d'implantation de cette stratégie. En effet, on lui demande de s'engager, auprès des familles qu'elle accompagne, dans des services de type clinique ou dans d'autres actions hors mandat. Ainsi, la clarté des mandats et des rôles constitue un levier stratégique pour l'arrimage. Il faut reconnaître que le travail de proximité repose sur une posture souple et centrée sur les besoins des familles, mais cette souplesse se heurte à des zones grises dans la définition des rôles, ce qui génère des tensions et des attentes irréalistes. Sans clarification, les efforts d'arrimage se diluent, les doublons se multiplient et la confiance intersectorielle s'effrite. Une politique publique claire sur les rôles est indispensable pour éviter les chevauchements et garantir la complémentarité des services.

Recommandation : Élaborer un cadre de référence partagé définissant les rôles, les limites et les responsabilités des PAP.

Indicateurs de suivi suggérés :

- Nombre et Identification des secteurs de services sur un territoire qui implante une stratégie de travail de proximité auprès des familles qui répond aux critères du cadre de référence partagé
- Taux (%) de chevauchements observés dans la description des mandats qui encadrent le travail des PAP des divers secteurs de services qui sont présentes sur un territoire
- Nombre de présentations par année visant à établir ou clarifier le mandat et le rôle d'une PAP, réalisées dans le cadre interorganisationnel et interorganisationnel sur le territoire

Formaliser les trajectoires intersectorielles

L'absence de corridors clairs entre les secteurs de services et le plan de l'arrimage des stratégies de travail de proximité entraîne des renvois en boucle et des échappements. Par exemple, dans le territoire C, une PAP du secteur de la santé et des services sociaux rapporte : « *Il n'y a pas de trajectoires claires. Quand une maman enceinte [issue de l'immigration] arrive, on ne sait pas si elle doit aller [vers la PAP de l'organisme en immigration] ou [moi-même].* » L'étude de cas permet de constater que les liens interpersonnels entre les PAP et les gestionnaires des différents secteurs de services font tenir l'arrimage, mais ne suffisent pas. Sans mécanismes formels de trajectoires, les familles vulnérables risquent de « *tomber entre deux chaises* », surtout dans les corridors de l'immigration et la petite enfance.

Recommandation : Mettre en place des protocoles intersectoriels avec points d'entrée définis, des délais cibles, des consentements multilingues et des gabarits de transfert.

Indicateurs de suivi suggérés :

- Délai moyen entre le premier contact et la prise en charge (objectif \leq 2 jours)
- Taux d'«échappement» des familles (objectif $< 10\%$)

Stabiliser les postes et soutenir les personnes agentes de proximité

L'étude de cas constate que le roulement de personnel fragilise les liens intersectoriels et ralentit la coordination, ce qui nuit considérablement à l'arrimage des stratégies de proximité sur les territoires. Les territoires qui réussissent l'arrimage durable sont ceux où les postes de PAP sont stabilisés et encadrés cliniquement. À l'inverse, le roulement impose une reconstruction permanente des liens, ralentit la coordination et fragilise la continuité des services. Par exemple, dans le territoire B, une PAP du secteur de la santé et des services sociaux rapporte qu'elle doit se représenter chaque année aux partenaires scolaires. Ainsi, investir dans la pérennité des postes et dans des dispositifs d'encadrement formel est un choix stratégique : il réduit les coûts liés à la désorganisation et améliore la qualité des services et des trajectoires.

Recommandation : Assurer la pérennité des postes de travail de proximité et financer l'encadrement/supervision pour soutenir les PAP.

Indicateurs de suivi suggérés :

- Taux de roulement des postes de PAP
- Nombre d'heures d'encadrement/supervision offertes par mois

Soutenir le leadership communautaire et la flexibilité

Les pratiques de proximité les plus efficaces sont celles qui combinent une flexibilité opérationnelle (horaires souples, posture de « faire avec ») et un leadership communautaire reposant sur la mobilisation des partenaires intersectoriels et la réalisation de projets collectifs. Cette approche du travail de proximité produit des résultats probants : réduction de l'isolement, empowerment des familles, « reconnection » scolaire. L'arrimage des stratégies de proximité dépend donc étroitement de l'adhésion à ce type d'approche dans les pratiques des PAP. Sur ce plan, la rigidité institutionnelle (multiplication des comités, critères d'accès trop stricts) est un frein majeur à l'innovation que représente le travail de proximité en tant que modalité de prévention psychosociale.

Recommandation : Soutenir des modèles flexibles et valoriser les initiatives territoriales.

Indicateurs de suivi suggérés :

- Nombre de projets territoriaux soutenus centrés sur l'arrimage des stratégies de proximité
- Taux de satisfaction des familles directement impliquées dans ces projets d'arrimage (objectif $\geq 4/5$)

Adapter les mécanismes aux réalités locales

Les données sociosanitaires centrées sur les enfants montrent des variations notables entre territoires, ce qui suggère que les besoins des enfants et de leurs parents varient aussi selon les territoires. Par exemple, dans le territoire B, la donnée de 19,64 signalements/1000 dénote un besoin de coordination renforcée avec la protection de l'enfance; tandis que dans le territoire C, la donnée de 31,4 % d'enfants hors réseau conjuguée avec une diversité migratoire substantielle invite à prioriser le corridor immigration-communautaire. Ainsi, une approche « *one-size-fits-all* » risque fort d'être inefficace en matière d'arrimage des stratégies de travail de proximité. Les plans d'action territoriaux doivent intégrer de telles caractéristiques pour calibrer l'intensité et la nature des mécanismes d'arrimage et mettre en relief les « trous de services » que les PAP font apparaître sur la base de leur accompagnement des familles. Les PAP représentent des antennes inestimables permettant de repérer des besoins plus ou moins visibles parmi les familles les plus isolées des ressources de leur communauté locale. L'arrimage de leurs stratégies de proximité contribue à tendre un véritable filet de sécurité autour des enfants et des parents.

Recommandation : Intégrer des indicateurs locaux dans les plans d'action territoriaux pour ajuster les mécanismes d'arrimage aux réalités locales.

Indicateurs de suivi suggérés :

- Caractéristiques sociosanitaires centrées sur les enfants du territoire
- Nombre de corridors intersectoriels adaptés aux profils sociosanitaires locaux

Prévenir l'épuisement des personnes agentes de proximité

L'étude de cas révèle que les PAP, quel que soit leur secteur de services, décrivent une charge émotionnelle élevée, amplifiée par la complexité des situations à l'intérieur desquelles elles s'engagent avec les familles. Sans soutien, cela mène à l'épuisement et au roulement de personnel. Par exemple, dans le territoire A, une PAP du secteur des services de santé et des services sociaux rapporte qu'une rencontre de 1h30 avec une famille issue de l'immigration peut nécessiter 4 à 5 heures de travail (incluant déplacements, interprète, note au dossier, etc.). La qualité du travail effectué par les PAP dépend de la qualité de l'intégration à l'intérieur de leur équipe et du soutien que celle-ci lui procure. L'arrimage des stratégies de travail de proximité repose sur le bien-être des PAP qui sont présentes sur le territoire. Une PAP qui n'est pas dans un état optimal s'engage difficilement dans des pratiques d'arrimage avec les PAP des autres secteurs de services.

Recommandation : Intégrer des espaces de codéveloppement intraorganisationnels et interorganisationnels centrés sur l'expérience que les PAP ont de leur mandat et de leur rôle.

Indicateurs de suivi suggérés :

- Nombre de demandes de soutien formel (adressées à son équipe interne ou à la gestionnaire que l'encadre) par trimestre par PAP
- Taux de satisfaction des PAP dans l'exercice de leur mandat rapporté deux ou trois fois par année (objectif $\geq 4/5$)

Conclusion

L'étude de cas croisée présentée dans ce rapport visait à répondre à deux grandes questions d'évaluation : comment les organisations et les PAP coordonnent-elles leurs actions auprès des familles, et quels sont les facteurs qui facilitent ou freinent cette coordination intersectorielle. En explorant ces questions à travers quatre territoires aux profils sociosanitaires distincts, l'analyse a permis de dégager des constats robustes et convergents, traduits ici sous forme de six messages clés.

Ces messages mettent en évidence les conditions essentielles à l'arrimage des pratiques de proximité : la clarté des rôles, la formalisation des trajectoires, la stabilité des postes, le soutien organisationnel, la reconnaissance du leadership communautaire et l'adaptation aux réalités locales. Ils montrent également que l'arrimage ne peut reposer uniquement sur la bonne volonté des PAP et des gestionnaires : il exige des mécanismes formels, des ressources dédiées et une vision partagée entre les secteurs de services.

Les résultats de cette démarche d'évaluation issue d'une étude de cas confirment que l'arrimage des pratiques de proximité constitue un levier stratégique pour améliorer la cohérence, la continuité et la pertinence des services offerts aux familles en situation de vulnérabilité et isolées des ressources de leur communauté locale. Il permet de réduire les chevauchements, de prévenir les ruptures de parcours, et de mieux rejoindre les enfants et les parents qui échappent aux dispositifs traditionnels.

Pour aller plus loin, les prochaines étapes doivent viser à :

- Institutionnaliser les mécanismes d'arrimage à l'échelle territoriale, en s'appuyant sur des comités décisionnels, des corridors intersectoriels et des outils partagés.
- Déployer un cadre de référence commun entre les ministères concernés (MFA, MSSS, MEQ, MIFI), afin de clarifier les rôles et baliser les collaborations.
- Renforcer les capacités locales par la stabilisation des postes, le financement de l'encadrement et de supervision des PAP et la reconnaissance du leadership communautaire que ces dernières exercent, quel que soit leur secteur de services.
- Intégrer des indicateurs de suivi simples et pertinents pour piloter les efforts d'arrimage et en mesurer les effets sur les trajectoires des familles.

Un arrimage amélioré des stratégies de proximité représente une plus-value directe pour les enfants et les familles. Il contribue à créer un filet de sécurité autour des plus vulnérables, à réduire l'isolement, à favoriser l'accès aux services, et à soutenir le développement global des enfants dans leurs milieux de vie. Il renforce également la capacité des territoires à répondre de manière concertée, équitable et adaptée aux besoins complexes des familles.

En somme, l'arrimage des pratiques de proximité n'est pas un luxe pour l'écosystème de services aux enfants et aux parents : c'est une nécessité sociale et éthique, au cœur d'une approche préventive et inclusive du soutien aux familles.

Annexe 1
Canevas d'entretien auprès de la personne agente
de proximité ou gestionnaire

Entretien d'explicitation : personne agente de proximité

Introduction : L'objectif principal de cet entretien est de décrire les actions, les intentions et les conditions qui constituent votre pratique du travail de proximité sous l'angle des enjeux d'arrimage de celle-ci avec une pratique semblable dans d'autres secteurs de services. La dimension de l'arrimage de votre pratique avec celle de vos vis-à-vis sur le territoire constitue l'élément central ciblé par l'entretien. Vous avez été interpellé(e) justement parce que, sur votre territoire, on retrouve la présence d'autres acteurs ou actrices de proximité qui œuvrent auprès de familles.

Par « travail de proximité », on entend les actions mises en place afin de rejoindre directement les familles en situation de vulnérabilité, là où elles se trouvent. La pratique du travail de proximité comprend donc habituellement des stratégies de démarchages pour créer ces contacts avec les familles plus vulnérables (actions d'aller vers les familles). Cette pratique implique souvent des interventions pouvant se dérouler au domicile, dans les milieux de vie des familles ou à l'intérieur d'autres organisations de services. La pratique du travail de proximité comprend également un volet de concertation et de partenariat avec les ressources de la communauté pour soutenir et répondre aux besoins des familles isolées ou en situation de vulnérabilité.

Par « arrimage », on entend les possibles liens qui existent entre deux ou plusieurs acteurs ou actrices de proximité qui évoluent sur un même territoire. Cela englobe également les efforts de coordination de leur travail auprès des familles et des organisations de services qui répondent aux besoins des enfants et de leurs parents. L'arrimage, c'est aussi les défis, les difficultés ou les freins auxquels sont confronté(e)s des acteurs et actrices de proximité qui se côtoient, se croisent ou, à l'opposé, s'ignorent ou se confrontent.

Vous serez invité.es à verbaliser et expliciter

- Les actions qui sont posées et qui tiennent compte de la présence d'autres acteurs ou actrices de proximité sur votre territoire ;
- Les motifs qui animent ces actions ;
- Les contextes dans lesquels ces actions se déroulent.

De plus, à travers ces trois grands thèmes, vous serez amené à parler de vos actions auprès des familles et auprès de vos vis-à-vis en matière de travail de proximité.

1. Dans un premier temps, j'aimerais que vous me parliez de votre perception du travail de proximité ? C'est quoi pour vous le travail de proximité ?
2. J'aimerais que vous me parliez, ensuite, de votre pratique du travail de proximité et de la réalité de votre territoire dans la perspective de la présence d'autres agents ou agentes de proximité sur le même territoire autour des familles.
 - a. Quels sont vos rôles et vos mandats ?
 - b. Auprès de quelles familles intervenez-vous principalement ?
 - c. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
3. Quelles sont les autres formes de travail de proximité présentes sur votre territoire, et les agents ou agentes qui les portent ?
 - a. Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons recruté des personnes agentes de proximité, sur votre territoire, qui sont reliées à différents ministères. (*nommer ici les autres personnes approchées sur le territoire de la personne*). Est-ce que vous connaissez ces personnes ? Est-ce que vous avez des liens avec eux-ci ?
 - b. Comment décririez-vous le lien que vous avez avec ces personnes agentes de proximité et avec la manière dont elles pratiquent leur travail de proximité ?
4. Dans un deuxième temps, j'aimerais que vous me donnez un exemple précis d'actions concertées ou conjointes que vous avez réalisé avec un autre agent ou agente de proximité, et qui s'est bien déroulé :
 - a. Je vous invite à vous centrer sur un évènement/action. J'aimerais que vous me racontiez votre exemple avec le plus de détails possible afin que je puisse me l'imaginer comme si j'y étais. Pour ce faire, nous pouvons penser à ces questions :
 - Dans quel contexte s'insère cette action ? Quels étaient les objectifs ? Quel était votre rôle ? Quel était le rôle de l'autre agent ou agente de proximité ? Quelles étaient les autres personnes impliquées ? Comment l'action s'est-elle déroulée ?
 - Est-ce que la réalisation de cette action a nécessité une préparation ? Si oui, quelle était cette préparation ? De quelle manière votre préparation a-t-elle tenu compte de l'autre agent ou agente de proximité ?
 - Quels sont les facteurs qui ont contribué au succès de cette action ? Qu'est-ce qui a été aidant ?
 - Quels ont été les défis de cette action concertée ?
5. Qui sont vos principaux alliés sur le terrain, c'est-à-dire, les membres de votre équipe dans votre organisme/organisation, les personnes ou organismes qui vous aident, qui

vous sont utiles, avec qui vous travaillez ensemble pour atteindre un objectif commun d'accompagner les familles ?

- a. Dans quelle mesure les autres personnes agentes de proximité font-elles partie de vos alliés ?
 - b. Le cas échéant, pour quelles raisons ne font-elles pas partie de vos alliés ?
6. Quels sont les obstacles rencontrés dans le cadre de votre travail comme agent ou agente de proximité lorsqu'il est question de l'arrimage des différentes formes du travail de proximité sur votre territoire ?
 - a. À votre avis, comment pourrait-on expliquer la présence de ces obstacles ?
 - b. Quels sont les moyens mis en place pour contrer, contourner, amenuiser ces obstacles ?
 7. En terminant, quelle serait pour vous la meilleure preuve d'un arrimage efficace entre les différentes formes du travail de proximité sur divers plans : parents/enfants, équipe de travail, partenaires, concertations, communauté ?

Entretien d'explicitation : gestionnaire

Introduction : L'objectif principal de cet entretien est de décrire les actions, les intentions et les conditions qui constituent votre rôle et mandat en termes de soutien et d'encadrement de la pratique du travail de proximité sous l'angle des enjeux d'arrimage de celle-ci avec une pratique semblable dans d'autres secteurs de services.

La dimension de l'arrimage de votre mandat d'encadrement de la pratique de proximité dans votre organisation avec la pratique de vos vis-à-vis sur le territoire constitue l'élément central ciblé par l'entretien. Vous avez été interpellé(e) justement parce que, sur votre territoire, on retrouve la présence d'autres agents ou agentes de proximité qui œuvrent auprès de familles.

Par « travail de proximité », on entend les actions mises en place afin de rejoindre directement les familles en situation de vulnérabilité, là où elles se trouvent. La pratique du travail de proximité comprend donc habituellement des stratégies de démarchages pour créer ces contacts avec les familles plus vulnérables (actions d'aller vers les familles). Cette pratique implique souvent des interventions pouvant se dérouler au domicile, dans les milieux de vie des familles ou à l'intérieur d'autres organisations de services. La pratique du travail de proximité comprend également un volet de concertation et de partenariat avec les ressources de la communauté pour soutenir et répondre aux besoins des familles isolées ou en situation de vulnérabilité.

Par « arrimage », on entend les possibles liens qui existent entre deux ou plusieurs organisations qui mettent en œuvre une stratégie de travail de proximité sur un même territoire. Cela englobe également les efforts de coordination de ce travail auprès des familles et des organisations de services qui répondent aux besoins des enfants et de leurs parents. L'arrimage, c'est aussi les défis, les difficultés ou les freins auxquels sont confronté(e)s des acteurs et actrices de proximité qui se côtoient, se croisent ou, à l'opposé, s'ignorent ou se confrontent.

Vous serez invité(e) à verbaliser et expliciter

- Les actions qui sont posées et qui tiennent compte de la présence d'autres agents ou agentes de proximité sur votre territoire ;
- Les motifs qui animent ces actions ;
- Les contextes dans lesquels ces actions se déroulent.

De plus, à travers ces trois grands thèmes, vous serez amené à parler de vos actions d'accompagnement et d'encadrement auprès de votre agent ou agente de proximité et auprès de vos vis-à-vis en matière de travail de proximité.

8. Dans un premier temps, j'aimerais que vous me parliez de votre perception du travail de proximité ? C'est quoi pour vous le travail de proximité ?
9. J'aimerais que vous me parliez de la pratique du travail de proximité de votre organisme/organisation et de la réalité de votre territoire dans la perspective de la présence d'autres agents ou agentes de proximité sur le même territoire autour des familles.
 - a. Quels sont les rôles et les mandats de votre personne agente de proximité ?
 - b. Auprès de quelles familles intervenez-vous principalement ?
 - c. Depuis combien de temps votre personne agente de proximité occupe-t-elle ce poste ?
 - d. Quels sont vos rôles et vos mandats dans l'accompagnement et l'encadrement de votre personne agente de proximité ?
 - e. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste comme gestionnaire ?
10. Quelles sont les autres formes de travail de proximité présentes sur votre territoire et qui sont les gestionnaires qui encadrent ce travail ?
 - a. Comment décririez-vous le lien que vous avez avec ces personnes et avec la manière dont s'arriment les différentes pratiques du travail de proximité ?
 - b. Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons recruté des agents ou agentes de proximité, sur votre territoire, qui sont reliés à différents ministères. (*nommer ici les autres personnes approchées sur le territoire de la personne*). Est-ce que vous connaissez ces personnes ? Est-ce que vous avez des liens avec eux-ci ?
11. J'aimerais maintenant que vous me décriviez un exemple précis d'actions qui s'est bien déroulé dans l'accompagnement et l'encadrement de votre personne agente de proximité dans un contexte où il y a eu un arrimage des pratiques du travail de proximité ?
 - a. Je vous invite à vous centrer sur un évènement/action. J'aimerais que vous me racontiez votre exemple avec le plus de détails possible afin que je puisse me l'imaginer comme si j'y étais. Pour ce faire, nous pouvons penser à ces questions :
 - i. Dans quel contexte s'insère cette action ? Quels étaient les objectifs ? Quel était votre rôle ? Quel était le rôle de l'autre agent ou agente de proximité ? Quelles étaient les autres personnes impliquées ? Comment l'action s'est-elle déroulée ?
 - b. Parlez-moi de ce qui distingue votre mandat de gestionnaire encadrant une pratique de proximité (contextes, objectifs). À quoi portez-vous attention dans le soutien et l'encadrement de votre personne agente de proximité lorsque vous pensez à l'arrimage des services ?

- c. Quelles sont vos responsabilités (éléments qui influencent vos actions et vos décisions en tant que gestionnaire, les questions que vous vous poser pour prendre des décisions) par rapport à l'arrimage des pratiques du travail de proximité ?
12. Qui sont vos principaux alliés sur le terrain, c'est-à-dire, les membres de votre équipe, les personnes ou organismes/organisations, les autres directions qui vous aident, avec qui vous travaillez ensemble pour atteindre un objectif commun d'accompagner les familles ?
- a. Dans quelle mesure vos vis-à-vis des autres pratiques du travail de proximité font-ils partie de vos alliés ?
 - b. Le cas échéant, pour quelles raisons ne font-ils pas partie de vos alliés ?
13. Quels sont les obstacles rencontrés dans l'accompagnement et l'encadrement de votre personne agente de proximité concernant l'arrimage des pratiques du travail de proximité ?
- a. À votre avis, comment pourrait-on expliquer la présence de ces obstacles ?
 - b. Quels sont les moyens mis en place pour contrer, contourner, amenuiser ces obstacles ?
14. S'il y a lieu, comment gérez-vous les situations délicates engendrées par l'arrimage des différentes formes du travail de proximité ?
15. En terminant, quelle serait pour vous la meilleure preuve d'un arrimage efficace entre les différentes pratiques du travail de proximité sur divers plans : parents/enfants, équipe de travail, partenaires, concertations, communauté ?