# Travail de proximité

## auprès de familles isolées ayant de jeunes enfants

**Rapport d'évaluation du projet pilote 2022-2025**

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

UQTR
Université du Québec à Trois-Rivières

UQO
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

**RÉDACTION**

**Carl Lacharité**, professeur émérite, Université du Québec à Trois-Rivières
**Aurélie Baker-Lacharité**, coordonnatrice de projet, Centre d'études interdisciplinaire sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDEF), Université du Québec à Trois-Rivières
**Dominique Mailloux**, professeure, Université du Québec à Trois-Rivières
**Vicky Lafantaisie**, professeure, Université du Québec en Outaouais

**RÉVISION LINGUISTIQUE**

**Karine Morin**, traductrice agréée

**GRAPHISME ET MISE EN PAGE**

**Éric Dorion**, chargé de projet, Pro-Actif
**Marie-Pier Laplante**, directrice artistique, Pro-Actif

**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 Mailloux**, 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

**CITATION**

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

# Table des matières

**Sommaire exécutif** ..... 4
Message clé général ..... 5
En quoi cette stratégie ajoute-t-elle un volet original au filet de sécurité ? ..... 5
Conclusion ..... 6

**Projet pilote – en bref** ..... 8
Objectifs du projet pilote ..... 9
Sélection des territoires et des organismes porteurs sur la base d'un appel de candidatures ..... 9
Quelques définitions pour comprendre la portée du projet pilote ..... 10
Stratégie intégrée de travail de proximité ..... 10
Activités d'accompagnement et de soutien des organismes porteurs ..... 11
Structure de gouvernance du projet pilote ..... 11

**Démarche d'évaluation – en bref** ..... 12
Contexte sociopolitique de l'évaluation ..... 13
Questions d'évaluation ..... 13
Approche d'évaluation et public cible ..... 14
Données et stratégies d'analyse ..... 14
Forme retenue pour le rapport d'évaluation ..... 15

**Messages clés particuliers issus de la démarche d'évaluation** ..... 16
Préambule ..... 17
Les cinq messages clés particuliers découlant de la démarche d'évaluation et leur étayage ..... 17
Le travail de proximité est une réponse efficace aux enjeux d'isolement des familles, à condition d'être soutenu à long terme ..... 18
Le projet pilote produit une connaissance fine des réalités familiales et des véritables besoins de celles-ci, qui doit guider les décisions futures en matière d'offre de service et de coordination de cette offre. ..... 24
Le travail de proximité agit comme catalyseur de changement dans la communauté dans laquelle il est déployé ..... 25
L'approche expérimentée génère des apprentissages concrets et transférables ..... 27
Pour maximiser les retombées du travail de proximité, il faut investir dans la consolidation de la stratégie intégrée ..... 29

**Conclusion** ..... 33
L'avenir du travail de proximité auprès des familles : précautions et principes pour une mise en œuvre équitable ..... 34
Une recherche-action pour construire la preuve tout en améliorant la pratique ..... 35

# Sommaire

## exécutif

# Message clé général

## Le travail de proximité est un maillon original et essentiel du filet de sécurité autour des jeunes enfants et de leurs parents

Cette stratégie innovante représente une innovation sociale majeure dans le champ du soutien aux familles. Ce type d'action est fondé sur la présence dans les milieux de vie, la médiation active et la concertation locale. Les constats de l'évaluation démontrent que cette stratégie :

- rejoint des familles ayant de jeunes enfants que les dispositifs usuels atteignent difficilement;
- crée des liens de confiance durables avec ces familles et révèle des besoins souvent invisibles;
- produit des retombées positives pour les familles accompagnées, notamment en améliorant la correspondance entre leurs besoins et les ressources disponibles dans la communauté, en renforçant le pouvoir d'agir des parents et en bonifiant les conditions de développement des enfants;
- agit comme catalyseur de changement dans les communautés, en décloisonnant les pratiques, en renforçant la concertation intersectorielle et en adaptant les services aux réalités locales;
- répond aux recommandations récentes de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ) et de la coroner Kamel en matière de prévention, d'accessibilité, de coordination et de continuité des services centrés sur l'intérêt de l'enfant.

# En quoi cette stratégie ajoute-t-elle un volet original au filet de sécurité ?

## « Aller vers » et présence dans les milieux de vie des familles isolées des ressources de leur communauté

- Les personnes travailleuses de proximité (PTP) vont au-devant des besoins des familles isolées des ressources de leur communauté, bâtissent un lien de confiance durable avec elles et adaptent l'accompagnement offert au rythme des parents – une posture relationnelle rarement possible dans les approches traditionnelles qui exigent des familles de se déplacer vers les services.
- L'accompagnement soutenu, la médiation entre familles et ressources de la communauté ainsi que la concertation locale contribuent à une meilleure correspondance entre les besoins des familles et la réponse fournie ainsi qu'à une meilleure inclusion sociale de ces familles.
- La Stratégie nationale de prévention en santé (SNPS) 2025-2035 appelle précisément à faire de la prévention un projet de société, à mobiliser toutes les personnes actrices et à agir sur les milieux de vie, ce que la pratique de proximité concrétise au quotidien.

## Médiation et décloisonnement

- Les PTP agissent comme de véritables révélatrices de besoins et médiatrices entre familles et ressources de la communauté. Pour la moitié de leurs accompagnements, ces personnes ont effectué trois référencements ou plus par famille vers des partenaires de la communauté : 78 % de ceux-ci visaient un large éventail d'organismes communautaires autonomes (dont plus de la moitié d'entre eux ont une mission centrée sur les enfants, les familles ou l'aide matérielle).
- La totalité des 168 partenaires consultés sur les territoires visés par le projet pilote qualifie la collaboration avec l'organisme porteur et la PTP comme positive ou très positive. Plusieurs rapportent avoir également effectué des référencements vers cette dernière, instaurant ainsi une démarche bidirectionnelle qui atténue le cloisonnement (les silos) entre les ressources de la communauté.

## Élargissement et transformation des pratiques

- Ancrées dans leur communauté, les PTP contribuent à l'adaptation des pratiques des partenaires (secteur communautaire et réseau public), renforçant leur portée préventive et agissant en amont des inégalités, en phase avec les ambitions de la SNPS (milieux de vie, générations en santé, réduction des écarts).
- L'approche égalitaire, souple et adaptée au rythme des familles favorise un engagement réciproque, souvent difficile à atteindre dans les interventions usuelles.

## Production de connaissances fines sur les besoins des familles isolées

- La proximité révèle divers besoins souvent invisibles, de même que des trous de services (notamment transport, logement, alimentation, garde). Elle met l'accent sur l'ajustement de l'offre – une intelligence d'action territoriale indispensable à la mise en œuvre de la SNPS et des recommandations de la CSDEPJ et de la coroner Kamel.
- L'accompagnement soutenu, la médiation entre familles et ressources de la communauté ainsi que le renforcement de la concertation locale contribuent à accroître l'inclusion sociale des familles isolées des ressources de leur communauté et à renforcer le filet de sécurité autour des jeunes enfants en situation de vulnérabilité et de leurs parents.

# Conclusion

- Le travail de proximité expérimenté à travers le projet pilote a clairement démontré sa pertinence, son efficacité et son potentiel de transformation sociale. Elle incarne une vision renouvelée de la prévention : une prévention qui se vit dans la proximité, la relation et la coconstruction avec les familles et les communautés.
- En plus de témoigner de la qualité de la stratégie intégrée de travail de proximité auprès des familles ayant de jeunes enfants, la démarche d'évaluation fournit un matériau riche qui contribue actuellement à l'élaboration de deux guides des bonnes pratiques[1]; le premier visant à intégrer les principes directeurs de cette stratégie aux fondements de l'action communautaire autonome portée par les organismes communautaires Famille (OCF); le second poursuivant le même objectif dans le cadre de la pédiatrie sociale en communauté.

1. À venir en mars 2026.

- En prenant acte de la décision gouvernementale de mettre fin au financement du projet pilote, l'avenir de cette stratégie pourrait s'appuyer sur deux axes stratégiques :
  - Uniformiser les principes directeurs tout en préservant la souplesse locale : un financement récurrent, un encadrement professionnel structuré, et un cadre de référence provincial coconstruit avec les milieux concernés, afin d'assurer une mise en œuvre équitable, souple et adaptée aux réalités locales.
  - Mettre en place une recherche-action à large échelle pour documenter l'acceptabilité, la pertinence, l'efficacité et l'impact de la stratégie, y compris ses effets systémiques, et ainsi consolider sa légitimité auprès des personnes décideuses et bailleuses de fonds. Cette démarche reposerait sur des indicateurs clés (réduction de l'isolement, meilleure correspondance besoins-offre, amélioration de la concertation).
- Ces orientations visent à pérenniser une approche qui incarne la prévention dans le domaine du développement des enfants et des responsabilités parentales comme projet collectif se situant dans la foulée des recommandations issues de récentes grandes analyses sur l'état de la réponse sociétale aux besoins des enfants en situation de vulnérabilité.

# Projet pilote

## en bref

# Objectifs du projet pilote

- Expérimenter une stratégie intégrée de travail de proximité reposant sur :
  - une variété d'actions de démarchage (« aller vers ») sur le territoire pour repérer des familles isolées des ressources de la communauté et ayant de jeunes enfants;
  - l'établissement d'un lien de confiance entre les familles repérées et une personne travailleuse de proximité (PTP) ainsi que la mise en relief de leurs besoins;
  - une offre d'accompagnement par la PTP, caractérisée par du soutien ponctuel aux familles repérées et l'orientation de celles-ci vers des ressources de la communauté en fonction de leurs besoins;
  - le suivi par la PTP des référencements des familles accompagnées afin de renforcer la concertation locale et la collaboration interorganismes autour de celles-ci.
- Implanter cette stratégie de travail de proximité dans différents contextes et différentes conditions de mise en œuvre, notamment dans divers environnements sociaux (urbains, ruraux) et types d'organismes (organismes communautaires Famille, centres de pédiatrie sociale en communauté).
- Dégager des constats quant aux conditions de mise en œuvre et aux retombées de cette stratégie de travail de proximité dans une communauté, et émettre des pistes de réflexion quant à la poursuite du projet pilote et à son déploiement.

# Sélection des territoires et des organismes porteurs sur la base d'un appel de candidatures

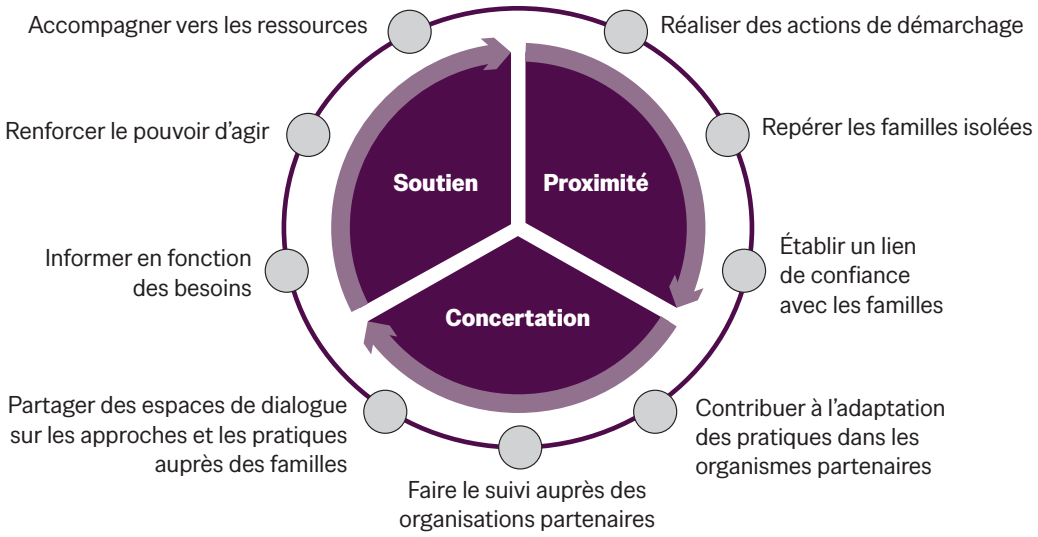
- Être un organisme communautaire Famille (OCF) ou un centre de pédiatrie sociale en communauté (CPSC).
- Planifier et mettre en œuvre la stratégie de travail de proximité dans une démarche concertée avec les organismes partenaires de la communauté.
- S'engager à affecter une PTP exclusivement au projet pilote pour un minimum de 30 heures par semaine pendant trois ans (2022-2025).
- S'engager à ce que la PTP et le gestionnaire participent aux activités de soutien et d'accompagnement du comité de pilotage du projet pilote et à la démarche d'évaluation.
- Au terme de l'appel de candidatures, 50 territoires sélectionnés dans 13 régions du Québec, soit 41 OCF, 7 CPCS et 2 OCF+CPSC.

# Quelques définitions pour comprendre la portée du projet pilote

- *Famille isolée des ressources de leur communauté* : famille qui, au moment du démarchage par une PTP, ne fréquente pas ou fréquente peu les services (publics, communautaires ou privés) offerts par la communauté locale.
- *Démarchage* : ensemble des activités réalisées par la PTP sur le territoire pour joindre des familles et repérer celles ayant de jeunes enfants (5 ans ou moins) et étant isolées des ressources de la communauté.
- *Réseautage* : ensemble des activités réalisées par la PTP auprès des ressources de la communauté pour se faire connaître et faire connaître son rôle ainsi que pour renforcer la concertation autour des familles isolées.
- *Partenaire du projet pilote* : tout organisme de la communauté locale qui collabore avec l'organisme porteur et la PTP afin de coconstruire une réponse adaptée aux besoins des familles repérées et accompagnées.
- *Accompagnement d'une famille par la PTP* : ensemble des actions réalisées par la PTP pour établir un lien de confiance avec une famille, mettre en relief ses besoins, lui fournir de l'aide ponctuelle, la référer vers des ressources pertinentes et assurer un suivi de ces référencements.
- *Référence d'une famille par la PTP* : médiation (contact personnalisé) entre une famille accompagnée et un ou plusieurs organismes partenaires de la communauté, et suivi de la réponse apportée aux besoins mis en relief.

# Stratégie intégrée de travail de proximité

- L'élaboration de la stratégie s'est appuyée sur une communauté de pratiques et du codéveloppement professionnel (lancé en février 2023) avec les PTP et les gestionnaires dans les 50 territoires, dans le cadre d'une quinzaine d'entretiens d'explicitation ainsi que d'une recension des écrits scientifiques et de la littérature grise. De ces activités a émergé, au fil de la première année d'opération, un modèle intégré centré sur trois composantes et neuf types d'action :




Devis d'évaluation, 2024[2]

2. Version intégrale du devis d'évaluation accessible à l'adresse : https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/portail/gscw031?owa_no_site=910&owa_no_fiche=37&owa_bottin=.

## Activités d'accompagnement et de soutien des organismes porteurs

- De février 2023 à novembre 2025, le comité de pilotage a proposé des réunions de mobilisation et de bilan, des rencontres de communautés de pratiques (liens avec les familles et les partenaires, vulnérabilité et vie familiale, isolement des familles), des activités soutenues par la démarche Constellation, des codéveloppements (« causeries ») et des formations (sécurité des PTP, enjeux reliés à l'immigration ou à la protection de la jeunesse, etc.)

## Structure de gouvernance du projet pilote

- Comité de pilotage : équipe universitaire d'évaluation (UQTR et UQO), Concertation Montréal (démarche Constellation) et ministère de la Famille. Réunions pluriannuelles.
- Comité de suivi : regroupements provinciaux des réseaux OCF et CPSC. Trois réunions annuelles.
- Comité interministériel d'arrimage des stratégies de travail de proximité auprès des familles : ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) et ministère de la Famille (MF). Réunions au besoin.

# Démarche d’évaluation

**en bref**

# Contexte sociopolitique de l'évaluation

- En janvier 2023, à Trois-Rivières, la ministre de la Famille, Mme Suzanne Roy, et ses collègues, M. Jean Boulet et Mme Sonia Lebel, ont officiellement lancé le projet pilote *Grand chantier pour les familles – Un travail de proximité essentiel pour mieux soutenir les familles vulnérables*. Ce projet repose sur l'expérimentation et l'évaluation d'une stratégie intégrée de travail de proximité, portées par des OCF et des CPSC, sur 50 territoires répartis dans 13 régions du Québec
- Trois documents ont inspiré la stratégie intégrée : le rapport final de l'initiative *Avenir d'enfants*[3], celui issu du comité-conseil *Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel*[4] et celui de la CSDEPJ[5].
- En mars 2025, le gouvernement du Québec a annoncé la fin du financement du projet pilote pour le mois de décembre de la même année, avant l'obtention des résultats officiels de l'évaluation complète. Des résultats partiels – et encourageants – avaient été présentés au comité de pilotage, aux organismes porteurs et au comité de suivi. Plusieurs collectes de données étaient encore en cours, et l'analyse globale n'était pas amorcée. C'est dans ce contexte qu'a été élaboré le rapport final.
- En août 2025, le gouvernement du Québec a lancé le *Plan national de prévention en santé*. Le mois suivant, le rapport de la coroner Kamel sur le décès de la fillette de Granby a été rendu public. L'analyse globale a tenu compte des orientations découlant de ces deux documents additionnels.

# Questions d'évaluation

L'évaluation s'est articulée autour des questions suivantes :

1. La stratégie intégrée de travail de proximité permet-elle de joindre les familles isolées des ressources de leur communauté et ayant au moins un enfant de moins de 5 ans ?
2. En quoi se distingue-t-elle des approches d'intervention plus traditionnelles ?
3. Permet-elle de réduire l'isolement des familles ayant au moins un enfant de moins de 5 ans ?
4. Quelles pratiques s'avèrent prometteuses selon les contextes et les conditions de mise en œuvre ?
5. Vers quels services ces familles sont-elles référées ?
6. Le travail de proximité permet-il d'établir une meilleure correspondance entre les besoins de ces familles et les services offerts dans la communauté ?



3. Avenir d'enfants (2020). *Le récit d'un projet collectif en petite enfance au Québec. Bilan d'Avenir d'enfants*. https://agirtot.org/media/490032/bilan_avenir-denfants.pdf. Des réseaux locaux de partenaires (RLP) ont mis en œuvre une stratégie de travail de proximité, dont plusieurs des organismes impliqués font partie du projet pilote, ce qui apporte une couleur particulière ayant contribué à l'élaboration de la stratégie intégrée.
4. Dagenais, F., Hotte, J.-P. (2019). *Rapport préliminaire du comité-conseil. Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel*. https://agirtot.org/actualites/2020/communique-rapport-agir/. Ce comité-conseil propose « une stratégie qui mise sur une approche de proximité portée par l'ensemble des services et des ressources » (p. 62).
5. Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (2021). *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*. https://www.csdepj.gouv.qc.ca/. L'une des recommandations porte particulièrement sur « l'importance de développer et de maintenir des stratégies pour rejoindre les familles qui ne viennent pas nécessairement vers les services par méfiance, par méconnaissance ou par faute de ressources » (p. 135).

## Approche d'évaluation et public cible

- La démarche d'évaluation s'appuie sur une approche participative dans le cadre de laquelle des organismes porteurs sont interpellés pour contribuer à la formulation des réponses aux questions d'évaluation[6]. Elle s'inspire aussi d'une approche guidée par les principes directeurs des actions et des interventions ciblées[7]. Cette dernière approche est particulièrement indiquée pour les programmes complexes (qui reposent sur des composantes et types d'action multiples) et les innovations sociales.
- Cette approche combinée invite à identifier, parmi les divers publics intéressés par les résultats de l'évaluation, celui qui est prioritaire. Dans le cas de la présente démarche d'évaluation, il s'agit du groupe social représenté par les personnes décideuses publiques et gestionnaires dans le champ des actions destinées aux enfants et à leurs parents.

## Données et stratégies d'analyse

- Le corpus de données s'appuie sur les sept modalités suivantes (voir l'annexe 1 pour les détails de la méthodologie générale)[8] :
  - Trois rapport de participation renseignés par les organismes porteurs pour la période de janvier 2024 à mars 2025 (15 mois de « vitesse de croisière »);
  - Questionnaires individuels à chacune des PTP et des gestionnaires portant sur leur expérience de mise en œuvre du projet pilote (novembre 2024);
  - Groupes de discussion avec l'ensemble des PTP et gestionnaires sur les constats issus de leur expérience de mise en œuvre du projet pilote (mars et avril 2025);
  - Questionnaires individuels aux partenaires dans les territoires locaux sur leur expérience de collaboration avec les organismes porteurs et les retombées du projet pilote (avril 2025);
  - Entretiens qualitatifs avec des parents accompagnés par une PTP (mai à juin 2025);
  - Entretiens d'explicitation avec des PTP et des gestionnaires des organismes porteurs (avril à juin 2023);
  - Comptes rendus des activités d'accompagnement et de soutien offert par le comité de pilotage (février 2022 à juin 2025).





6. Chevalier, J. M., Buckles, D. J. (2013). *Handbook for Participatory Action Research, Planning and Evaluation*. SAS² Dialogue.
7. Patton, M. Q. (2018). *Principles-Focused Evaluation : The GUIDE*. Guilford Press.
8. Les constats de chaque collecte sont accessibles dans des annexes distinctes déposées sur le site : https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/portail/gscw031?owa_no_site=910&owa_no_fiche=39&owa_bottin=

- L'analyse de ces données a été conduite séparément pour chaque modalité (premier niveau, en sept étapes), puis intégrée (second niveau, huitième étape), en examinant les convergences et les divergences entre celles-ci. Les étapes sont les suivantes :
  - Analyse thématique des entretiens d'explicitations avec les PTP et les gestionnaires des organismes porteurs (constats présentés dans l'annexe 2);
  - Analyse thématique des comptes rendus des activités d'accompagnement et de soutien offertes par le comité de pilotage (constats incorporés à l'élaboration du modèle intégré de travail de proximité);
  - Analyses statistique et thématique des réponses au questionnaire rempli par les PTP et les gestionnaires de organismes porteurs (constats présentés dans l'annexe 3);
  - Analyse thématique des groupes de discussions avec les PTP et les gestionnaires des organismes porteurs (constats présentés dans l'annexe 4);
  - Analyses statistique et thématique du questionnaire rempli par les partenaires locaux des organismes porteurs (constats présentés dans l'annexe 5);
  - Analyse thématique de l'entretien avec les parents accompagnés par une PTP (constats présentés à l'annexe 6);
  - Analyse statistique des rapports de participation des organismes porteurs (constats présentés à l'annexe 7);
  - Analyse globale issue du croisement et de l'intégration des constats tirés des étapes précédentes (constats présentés dans le présent rapport).
- Une attention particulière a aussi été portée à deux conditions de mise en œuvre : l'environnement urbain ou rural et le type d'organisme porteur (OCF ou CPSC).

## Forme retenue pour le rapport d'évaluation

- Le rapport met l'accent sur la façon dont le public cible souhaite utiliser le 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 présente d'abord des messages clés, étayés par des conclusions fondées sur les constats issus des données[9]. Le rapport se compose d'un document principal et d'annexes (disponibles en ligne), ainsi que de deux documents de transfert de connaissances destinés aux personnes intervenantes (ACAF et pédiatrie sociale en communauté)[10].

9. Hutchinson, K. (2017). *A Short Primer on Innovative Evaluation Reporting*. Community Solutions Planning & Evaluation.
10. Documents à venir en mars 2026.

# Messages clés particuliers

## issus de la démarche d’évaluation

# Préambule

Les familles visées par ce projet pilote sont celles qui, en raison de leur isolement par rapport aux ressources de leur communauté et d'autres conditions difficiles sur le plan psychologique, social, économique ou culturel, présentent une capacité fragilisée à répondre aux besoins de leurs jeunes enfants et à soutenir l'exercice des responsabilités parentales.

La stratégie intégrée de travail de proximité mise en œuvre dans le cadre du projet pilote se situe dans le prolongement des formes d'accompagnement des enfants et des parents qui caractérisent les fondements des actions posées par les OCF et les CPSC.

Bien que le travail de proximité existe depuis une quarantaine d'années au Québec, cette pratique prend plusieurs formes et cible différents types de personnes[11]. Dans la province, un historique du travail de proximité auprès des familles prend racine avec le projet d'agent ou agente de milieu, financé entre 2010 et 2020 par *Avenir d'enfants*. Malheureusement, ce financement issu d'un partenariat public-privé impliquant le ministère de la Famille et la Fondation Lucie et André Chagnon a cessé, ce qui a mis fin aux initiatives locales ayant éclos dans les communautés. Du côté de la documentation scientifique au Canada et à l'international[12], on recense peu d'initiatives de proximité qui ont pour cible les familles isolées des ressources de leur communauté et ayant de jeunes enfants. Ainsi, la mise sur pied du projet pilote a permis de tirer profit des apprentissages développés dans l'initiative *Avenir d'enfants*, de s'appuyer sur l'impulsion suscitée par les recommandations du comité-conseil *Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel* de la CSDEPJ, et de développer et déployer une pratique innovante, encore peu observée ailleurs.

# Les cinq messages clés particuliers découlant de la démarche d'évaluation et leur étayage

La démarche d'évaluation permet de dégager cinq messages clés. Le texte qui suit présente chacun de ceux-ci, accompagné des principales conclusions qui émergent de l'analyse globale du corpus de données et des constats particuliers issus des analyses de premier niveau. Ces messages clés s'articulent comme suit :

1. **Le travail de proximité est une réponse efficace aux enjeux d'isolement des familles, à condition d'être soutenu à long terme.**
2. **Le projet pilote produit une connaissance fine des réalités familiales et des véritables besoins de celles-ci, qui doit guider les décisions futures en matière d'offre de service et de coordination de cette offre.**
3. **Le travail de proximité agit comme catalyseur de changement dans la communauté dans lequel il est déployé.**
4. **L'approche expérimentée génère des apprentissages concrets et transférables.**
5. **Pour maximiser les retombées du travail de proximité, il faut investir dans la consolidation du modèle.**

En ce qui concerne les contextes et les conditions de mise en œuvre, à savoir le type d'organisme porteur (un organisme communautaire Famille ou un centre de pédiatrie sociale en communauté) et le type d'environnement social (urbain ou rural),

11. Cette affirmation est basée sur une recension de la littérature grise au Québec, réalisée par l'équipe d'évaluation du projet pilote en 2024, voir l'annexe 8 accessible sur le site : https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/portail/gscw031?owa_no_site=910&owa_no_fiche=39&owa_bottin=
12. Une recension de la portée (*scoping review*) réalisée en 2024 par l'équipe d'évaluation du projet pilote a repéré seulement 22 productions portant spécifiquement sur le travail de proximité auprès de familles avec de jeunes enfants parues dans des revues scientifiques en anglais ou en français au cours des quatre dernières décennies. Celles-ci montrent les retombées positives pour les enfants et leurs parents de ce type d'initiatives dans les communautés ainsi qu'une meilleure intégration de ces familles dans le continuum de services. Toutefois, aucune initiative ne regroupait les trois composantes de la stratégie expérimentée dans le cadre du projet pilote, à savoir la proximité avec les familles isolées, le soutien direct à ces dernières et la collaboration des ressources de la communauté autour d'elles (voir l'annexe 8).

il faut souligner d'emblée le constat général, à savoir qu'aucune différence n'a été observée entre les organismes portés par un OCF et ceux portés par un CPSC.

Quant au type d'environnement, les différences – lorsqu'elles sont constatées dans les pratiques de travail de proximité au sein des 50 territoires – concernent des aspects qui dénotent des adaptations de mise en œuvre somme toute mineures. Par exemple, le défi relié au transport vers les ressources pertinentes des familles accompagnées est noté par les PTP œuvrant autant en milieu rural qu'urbain. Ainsi, la différence se situe plutôt dans les raisons de ce défi : la distance à couvrir dans les milieux ruraux et la difficulté à se déplacer avec de jeunes enfants dans les transports en commun des milieux urbains. Un autre exemple concerne les stratégies de démarchage (« aller vers les familles »). En effet, dans les milieux urbains, les PTP peuvent exploiter la présence des familles dans les parcs, tandis que dans les milieux ruraux, ce type de lieu n'existe souvent pas. Cependant, la créativité des PTP en milieu rural fait en sorte qu'elles rapportent un nombre équivalent de possibilités de démarchage sur leur territoire. Cette observation générale sur les conditions de mise en œuvre de cette stratégie intégrée de travail de proximité suggère qu'elle « tient la route » à l'intérieur d'une diversité de ces conditions. Toutefois, lorsque des défis particuliers sur ce plan s'invitent dans l'élaboration des messages clés, ceux-ci sont soulignés dans le texte qui suit. De plus, des encadrés servent à faire le lien entre les questions d'évaluation et la nature des réponses apportées à celles-ci pour chacun des messages clés.

## 1. Le travail de proximité est une réponse efficace aux enjeux d'isolement des familles, à condition d'être soutenu à long terme

L'objectif premier du projet pilote est de joindre les familles isolées des ressources de leur communauté. Au terme de la phase d'expérimentation du projet pilote, les résultats de l'évaluation sont sans équivoques : la stratégie du travail de proximité permet de joindre ces familles ayant de jeunes enfants, qui sont souvent en situation de vulnérabilités multiples. La PTP crée des liens de confiance avec ces familles, là où les services traditionnels échouent souvent. Les aspects qui distinguent cette pratique sont décrits plus loin. Ce succès confirme la pertinence du travail de proximité, mais souligne aussi la nécessité de renforcer les moyens pour la pérenniser.

Cette conclusion s'appuie sur différents résultats de l'évaluation. Entre janvier 2024 et mars 2025, soit les 15 mois durant lesquels le projet pilote a maintenu une vitesse de croisière, l'accompagnement dispensé par les PTP dans les 50 territoires a permis de joindre 5305 familles. De ce nombre, 3242 sont considérées comme des familles isolées, n'ayant pas (ou peu) recours aux ressources de la communauté. Ainsi, le projet pilote a touché 6 familles sur 10 répondant au critère initial d'isolement (synthèse des rapports de participation, 2024-2025). Dans ces familles accompagnées par une PTP, on dénombrait, pour cette période, 10 036 enfants. De ceux-ci, 7 % n'étaient pas encore nés et 52 % étaient âgés de cinq ans ou moins. Le travail de proximité permet donc d'atteindre la cible des familles isolées ayant des enfants de cinq ans ou moins (synthèse des rapports de participation, 2024-2025).

Cependant, ces chiffres démontrent que malgré l'intention de joindre les familles ciblées, les activités de démarchage (« aller vers ») constituent un filet qui n'est pas parfaitement calibré pour repérer le type de familles ciblé par le projet pilote. Les PTP soulignent que, lors du démarchage, il est peu réaliste d'obtenir toute l'information pertinente sur la composition des familles et sur les liens qu'elles entretiennent avec les ressources de la communauté. Ce n'est qu'après qu'une relation ait été créée, qu'un lien de confiance ait été établi et que la PTP ait pu décrire son rôle et commencé à déterminer

des besoins particuliers dans le cadre des contacts avec ces familles que ces renseignements ont pu être recueillis. À ce moment, il n'est pas rare que les actions d'accompagnement aient déjà débuté et que les PTP considèrent comme inadéquat le fait de se retirer en raison du non-respect des critères initiaux. C'est donc sur la base de ces informations contextualisées *a posteriori* que les PTP en arrivent à élargir ces critères. Comme nous le verrons plus loin, l'isolement par rapport aux ressources de la communauté n'est pas le seul élément de repérage des familles. D'autres formes de vulnérabilité entrent en ligne de compte dans la décision d'une PTP d'offrir un accompagnement. Il en est de même pour le critère relevant de l'âge des enfants cibles. La pratique du travail de proximité expérimentée dans le projet pilote constitue donc un processus complexe et relationnel de repérage, de sélection et d'offre d'accompagnement. Il est toutefois important de noter que ce processus est suffisamment sensible et précis pour identifier une majorité de familles qui correspondent aux critères initiaux.

Au-delà du critère d'isolement par rapport aux ressources de la communauté, les familles jointes dans le cadre du projet pilote cumulent des vulnérabilités multiples. Elles vivent souvent dans une grande précarité financière, disposent de peu de soutien de la part de leur entourage et font face à des problèmes psychosociaux tels que les difficultés de santé mentale, la toxicomanie, la violence conjugale et la négligence. Plusieurs présentent un vécu marqué par des traumas multiples et intergénérationnels (questionnaire PTP et gestionnaires; groupes discussion, 2025).

> *« On a rencontré des familles : pas de meubles, pas de lit, les enfants couchés à terre, (...) de la toxicomanie, de la violence, de l'isolement, des femmes qui ont fui des conjoints violents et qui se sont cachées. »* (Groupe de discussion – PG – rural 1)
>
> *« Même si, des fois, les familles de souche connaissent plus les risques reliés à la DPJ, tu sais, je pense qu'il y a quand même une certaine méfiance(...), mais plus par rapport à la garde des enfants [au risque de perdre l'enfant], qui est présente. »* (Groupe de discussion – PTP – urbain 2)

Les actions visant à joindre les familles là où elles vivent et à les accompagner vers des ressources de la communauté en fonction de leurs besoins particuliers prennent plusieurs dimensions qui seront présentées ici.

## L'accès aux familles les plus isolées des ressources de leur communauté

La diversité des stratégies mises en place par les PTP pour joindre les familles porte fruit. Les PTP doivent faire preuve de créativité pour se déplacer directement dans les milieux de vie des familles. Parmi les stratégies de démarchage les plus efficaces et les plus fréquemment utilisées, on trouve notamment la présence de la PTP dans les autres organismes communautaires de la communauté et dans les activités collectives organisées par la communauté, le bouche-à-oreille auprès de familles déjà connues par celle-ci et le démarchage auprès du personnel du réseau de la santé et des services sociaux (questionnaire PTP et gestionnaires). De telles stratégies sont efficaces, notamment parce qu'elles créent des conditions de reconnaissance de son rôle et de son mandat, à la fois auprès de familles potentielles et auprès des ressources de la communauté. Ces stratégies reposent également sur des liens sociaux qui renforcent la légitimité de la présence de la PTP sur le territoire. De plus, elles sont applicables, quel que soit l'environnement social (urbain, rural) du territoire. D'autres stratégies de démarchage (présence dans les parcs, sur les réseaux sociaux, etc.) ne sont pas pour autant négligées.

## L'engagement des parents dans une relation de confiance s'inscrivant dans la continuité

Cet engagement repose sur la grande disponibilité de la PTP à divers moments de la semaine et à diverses heures de la journée, sur la régularité de sa présence dans des lieux stratégiques de la communauté et sur la facilité à la joindre par différents modes de communication (réseaux sociaux, textos, cellulaire). Les parents accompagnés décrivent une relation égalitaire, soutenante et durable avec la PTP. Dans le cadre de son accompagnement, celle-ci s'adapte au rythme de la famille. L'engagement dans la relation de confiance est réciproque.

> *« Elle est plus une amie sur qui on peut compter. (...) Je vois que la confiance s'est tissée au fur et à mesure. Elle a tissé avec notre famille un lien de confiance. On a appris à lui faire confiance, et elle aussi. C'était une très belle relation professionnelle, mais amicale aussi. »* (Entretien parents – père 3 – rural)

> *« Elle me l'a dit souvent : "Je ne t'abandonnerai pas, tu peux me faire confiance." Et honnêtement, elle ne m'a pas lâchée. Elle a eu toutes les raisons du monde de me lâcher. J'ai fait des faux pas. Elle se présentait à mes rendez-vous alors que moi, je n'étais même pas capable de m'y rendre. Elle aurait pu dire : "Arrange-toi, c'est assez." Mais elle a tout le temps été là. C'était rendu qu'elle me donnait une heure de rendez-vous en sachant que j'allais arriver en retard. Elle me connaissait. Il n'y a pas un moment plus qu'un autre, elle a vraiment tout le temps été là. »* (Entretien parents – mère 4 – rural)

## La transformation des trajectoires familiales et des pratiques communautaires

La trajectoire de vie d'une famille repose sur l'environnement (physique, social, culturel, etc.) dans lequel elle évolue. Par son accompagnement, la PTP contribue à créer des liens sociaux qui enrichissent l'environnement des familles et, par voie de conséquence, transforment leur trajectoire en ouvrant de nouvelles perspectives qui profitent aux enfants et aux parents. Ainsi, l'action de la PTP n'est pas qu'immédiate et ponctuelle; elle se répercute sur le parcours de vie de la famille en enrichissant son environnement social.

La PTP devient aussi actrice de changement dans sa communauté, et ce, autant pour les familles que pour les ressources vers lesquelles ces dernières sont dirigées, puisque les partenaires mentionnent adapter leurs pratiques afin de mieux répondre aux besoins des familles (questionnaire partenaires). Cette transformation est durable, systémique et multisectorielle.

La capacité à joindre les familles isolées réside dans l'approche du travail de proximité, qui se distingue des approches usuelles reposant principalement sur l'inscription de la famille en tant qu'usagère d'un service et le déplacement de celle-ci vers le lieu où est dispensé ce service. Les données issues de l'évaluation permettent de mettre en lumière cinq dimensions pour lesquelles il est possible d'observer des distinctions. Il est intéressant de noter que certaines de ces dimensions sont en résonance directe avec les fondements et les principes de l'action communautaire autonome Famille et de la pédiatrie sociale en communauté. Cette observation témoigne, d'une part, de l'intégration de la stratégie de travail de proximité à ces cadres et, d'autre part, du prolongement de ces fondements et de ces principes au-delà de ces cadres.

a. *Une approche humaine dans laquelle la relation de confiance et égalitaire se situe au centre de l'accompagnement des familles*. La PTP est perçue par les parents comme étant une alliée, une confidente et parfois même comme un membre de la famille. Dans les approches d'intervention plus traditionnelles, la personne intervenante tend davantage à adopter une posture d'expert, marquée par la distance et le professionnalisme.

> *« She gives me a lot of advice. And sometimes she even offers to go places with me. 'If you don't feel comfortable going by yourself, I will go with you.' When you don't have [a] family and you don't have a lot of friends that you can trust, [she] is a friend I can trust not only as a person, but as a professional to come and be professional and know how to take control of the situation professionally[13]. »* (Entretien parents – mère 2 – urbain)

b. L'accompagnement des PTP auprès des familles se caractérise par le respect de leur rythme et la progression par petits pas, notamment en raison de la difficulté des familles à se mobiliser. (Groupe de discussion PTP/gestionnaires)

> *« Souvent, c'est même elle qui prend les devants, appelle l'organisme, pose des questions, puis te rapporte les réponses si tu ne te sens pas à l'aise d'appeler la ressource immédiatement pour avoir des conseils. (...) Non, ce n'est pas comme si elle disait : "Je te donne ça, donc vas-y, sinon je vais être fâchée." C'est ça aussi qui aide beaucoup. Parce que des fois, il y a des intervenants qui te proposent quelque chose, mais dans leurs paroles, c'est comme si tu n'avais pas le choix d'y aller. Tu te sens alors un peu mal de dire oui, mais dans le fond, ça ne te tente pas. Là, tu te sens libre de faire tes choix. »* (Entretien parents – mère 1 – urbain)

c. *L'accessibilité et la présence de la PTP dans les milieux de vie des familles*. Les actions de la PTP ne se limitent pas aux quatre murs de son organisme. L'évaluation montre que la PTP est mobile, flexible et qu'elle adapte son horaire aux réalités des familles afin d'aller à leur rencontre. Elle assure une présence directe dans leur quotidien. Cette façon de faire s'éloigne de celle des approches d'intervention usuelles, qui prennent le plus souvent place dans le bureau de la personne intervenante, inscrivant ainsi le processus dans un cadre plus rigide.

> *« C'est essentiel pour rejoindre les personnes là où elles sont, dans leur réalité. Ça permet de créer un lien de confiance, d'être accessible, puis de vraiment comprendre les besoins des gens. C'est une approche humaine qui fait toute la différence sur notre territoire. »* (Questionnaire partenaires)

13. Traduction libre : Elle me prodigue beaucoup de conseils. Et parfois, elle propose même de m'accompagner quelque part. « Si tu ne te sens pas à l'aise d'y aller seule, je peux venir avec toi ». Quand on n'a pas de famille et peu d'amis en qui on peut avoir confiance, elle est une amie en qui j'ai confiance, non seulement comme personne, mais aussi comme professionnelle – elle sait comment intervenir et prendre les choses en main de manière professionnelle.

d. *L'accompagnement global et soutenu*. Par sa présence physique, la PTP accompagne concrètement les familles dans leurs efforts pour répondre à leurs besoins. Elle porte attention de manière globale aux besoins d'une famille, peu importe la nature de ceux-ci. Elle ne se contente pas de dire à la famille d'aller vers une ressource : elle porte les besoins de cette famille vers les ressources et représente cette dernière. Les partenaires dénotent une intensité de l'engagement de la PTP dans l'accompagnement qu'elle prodigue aux familles. Les approches usuelles se butent fréquemment à des limites d'action imposées par un cadre plus contraignant. De plus, ce type d'accompagnement de proximité permet de réduire le mouvement de personnel chez les personnes intervenantes et les organisations de service susceptibles de répondre aux besoins des familles. Il est possible de constater que la stratégie intégrée de travail de proximité, une action se met en place *en amont* des cloisonnements (silos) qui caractérisent les offres de services. Cette caractéristique a un impact majeur sur ce que les familles vont vivre lorsqu'elles sont référées à des ressources de la communauté. Dès lors, cette forme d'accompagnement d'une famille constitue une action efficace pour contrer (ou contourner) les cloisonnements auxquels elle est confrontée, voire dans certains cas pour littéralement décloisonner les offres de services.

> *« Avec [la PTP], elle m'a vraiment dirigée. Elle est venue avec moi à des rendez-vous. Elle me supporte beaucoup, je n'exagère même pas. »* (Entretien parents – mère 6 – rural)

Le mandat repose sur un accompagnement intensif et soutenu, qui entraîne une charge émotionnelle importante pour les PTP. Leur approche est marquée par un accueil inconditionnel, une posture humaine, informelle et individualisée, ainsi qu'un savoir-être qui favorise la création d'un lien de confiance solide. Ce lien, considéré comme un outil d'intervention clé, nécessite un certain temps pour s'installer et devenir un levier essentiel de soutien du pouvoir d'agir des familles. La relation développée se veut réciproque et égalitaire, ce qui permet aux PTP d'assumer aussi un rôle de défense des droits des enfants et des parents, en portant leur voix auprès des partenaires du réseau communautaire ou des services publics.

> *« La proximité, c'est d'être là, vraiment à côté. On n'est pas un service en tant que tel, on est là au même titre qu'eux. Oui, notre chapeau n'est pas tellement loin, mais en premier lieu, je pense que c'est le contact humain, la création de liens qui fait toute la différence. Tendre la main, c'est là que se fait le premier contact. Ensuite, on peut les amener vers l'autonomie et vers les différents services. Mais c'est ça, c'est la première porte d'entrée. »* (Groupes de discussion PTP – urbain 1)

e. *Le référencement bidirectionnel*. L'une des principales composantes de la pratique du travail de proximité est d'orienter les familles vers les ressources de leur communauté en fonction de leurs besoins. Cependant, l'évaluation montre que ce processus est réciproque et bidirectionnel (questionnaire partenaires et groupes de discussion). En effet, il arrive fréquemment que les partenaires réfèrent eux aussi des familles à la PTP, notamment lorsqu'ils doivent « fermer le dossier » d'une famille et qu'ils constatent que plusieurs autres besoins celle-ci méritent d'être pris en considération. Cette bidirectionnalité est le signe d'une reconnaissance de son rôle majeur dans la communauté et de son apport unique. Il est possible de remarquer, dans les approches usuelles, un référencement unidirectionnel, sans réel accompagnement de la famille vers les ressources pertinentes. La forme de référencement effectuée par les PTP fait contrepoids à de telles pratiques.

*« À l'heure actuelle, nos services sont uniquement accessibles par téléphone, par courriel ou en présentiel à nos bureaux. Nous offrons un service de conseil visant à accompagner les familles dans leur recherche de logement. (…) Cependant, le processus de demande peut s'avérer complexe et décourageant pour plusieurs. Il nécessite de remplir divers formulaires (…) C'est souvent à cette étape que les familles se sentent dépassées, ce qui les pousse malheureusement à abandonner leur démarche. Notre organisme n'est pas autorisé, pour le moment, à intervenir directement dans le milieu de vie des familles. (…) Cette limitation nuit à la qualité de l'accompagnement, particulièrement auprès des ménages les plus vulnérables, qui auraient besoin d'un soutien plus rapproché et personnalisé. Le manque d'accompagnement sur le terrain réduit notre capacité à soutenir efficacement les familles dans la recherche et l'obtention des documents requis, et limite ainsi leur accès aux services auxquels elles pourraient avoir droit. Heureusement, grâce au soutien de [la PTP], plusieurs familles ont pu être accompagnées étape par étape dans la recherche et la collecte des documents nécessaires. Ce soutien de terrain a été déterminant pour leur permettre de compléter leur demande et, ultimement, d'accéder à un logement adéquat. Sa présence a véritablement fait toute la différence dans la réussite de leur démarche. »* (Questionnaire partenaires)

Ce phénomène de références bidirectionnelles s'observe également lorsque les PTP considèrent les partenaires significatifs de leur communauté comme une des principales sources de démarches efficaces pour joindre les familles. En effet, 94 % des PTP jugent les stratégies de démarchage auprès des organismes communautaires comme étant efficaces ou très efficaces, et 80 % qualifient celles auprès du personnel du réseau public comme étant efficaces ou très efficaces. (Questionnaire PTP/gestionnaires)

f. *La portée du travail de proximité*. La présence d'une PTP dans une communauté a non seulement des impacts sur l'offre de soutien aux familles isolées, mais elle crée également des ponts entre les différentes ressources. De plus, elle permet de briser le travail en silo au profit d'une réelle concertation des personnes actrices du milieu pour soutenir ces familles et répondre à leurs besoins. Dès lors, le travail de proximité permet une transformation des pratiques tout autant qu'une transformation des familles qui sont accompagnées. La portée des approches d'intervention usuelles est souvent limitée à l'offre de soutien ponctuel à l'un des membres d'une famille (mère, père ou enfant). Les PTP portent une attention globale à l'ensemble des membres des familles qu'elles accompagnent. Dans leurs contacts avec les ressources de la communauté, elles invitent ces partenaires à « penser famille ».

*« Grâce à sa connaissance fine des réalités vécues par les familles, à sa présence active sur le terrain et à sa capacité à établir un lien de confiance avec les personnes accompagnées, elle [la PTP] a su créer un pont essentiel entre mon service, les autres ressources communautaires et les services institutionnels. »* (Questionnaire partenaires)

**Réponses aux questions d'évaluation :**

1. La stratégie intégrée de travail de proximité permet-elle de joindre les familles isolées des ressources de leur communauté et ayant au moins un enfant de moins de 5 ans ?
2. En quoi se distingue-t-elle des approches d'intervention plus traditionnelles ?
4. Quelles pratiques s'avèrent prometteuses selon les contextes et les conditions de mise en œuvre ?

## 2. Le projet pilote produit une connaissance fine des réalités familiales et des véritables besoins de celles-ci, qui doit guider les décisions futures en matière d'offre de service et de coordination de cette offre

Le projet pilote a permis de « faire communauté » pour développer des connaissances collectives sur le travail de proximité, mais aussi une compréhension juste des réalités des familles du Québec ayant de jeunes enfants. Par sa présence sur le territoire, auprès des partenaires locaux et dans le milieu de vie des familles, la PTP révèle les besoins complexes et souvent invisibles de ces dernières. La démarche d'évaluation permet de démontrer que le travail de proximité produit une fine connaissance des réalités et des besoins des familles ayant de jeunes enfants. La PTP joue ainsi un rôle de révélatrice de besoins et, en fonction de ceux-ci, de médiatrice entre les familles et les ressources de la communauté. Ce nouveau regard sur les familles est utilisé par les PTP pour susciter l'ajustement de l'offre de service afin de mieux tenir compte de la réalité particulière des familles isolées ayant de jeunes enfants au Québec.

Les besoins exprimés par les familles accompagnées par les PTP témoignent d'une réalité dans laquelle la priorité est de fournir une réponse tangible à des besoins de base. L'accès à un logement adéquat et à une aide alimentaire suffisante représente une préoccupation constante pour ces familles. Une fois ces besoins primaires satisfaits, ceux concernant le développement des enfants et la famille (grossesse, relation parent-enfant, etc.) occupent un espace significatif dans l'accompagnement des PTP (questionnaire PTP/gestionnaires, groupes de discussion PTP/gestionnaires, questionnaire partenaires, entretien parents).

> *« Certaines [familles] sont en survie, en fait. [Elles sont] sont préoccupées par les besoins de base. À un moment donné, quand tu es tellement préoccupé à survivre, à gérer tes besoins de base, on a constaté qu'au fil des semaines, au fil des mois, c'est la santé mentale, la difficulté à se mobiliser, même quand on arrivait des fois à trouver avec elles certaines solutions. »* (Groupes de discussion gestionnaires – rural 1)

Une telle hiérarchisation des besoins (d'abord, les besoins de base et, au fur et à mesure de la satisfaction de ceux-ci, ceux liés aux enfants, à la relation parent-enfant et à la parentalité) met en lumière les défis structurels auxquels ces familles sont confrontées au quotidien. Ce portrait est partagé par les PTP (9 PTP sur 10), qui considèrent que leur accompagnement permet de mettre en lumière des « trous de services » dans leur communauté. Ces lacunes sont principalement reliées à l'accessibilité des familles aux transports et à la disponibilité de ceux-ci pour permettre aux familles d'avoir accès aux ressources de leur communauté (que ce soit en milieu rural ou urbain); à la réponse adéquate à leurs besoins de logement et d'alimentation; au manque de places dans les services de garde éducatifs à l'enfance; et aux listes d'attente pour l'accès aux services pertinents pour la famille (questionnaire PTP/gestionnaires).

Les constats des PTP au sujet des trous de services rejoignent ceux de leurs partenaires qui doivent eux aussi composer avec l'arrivée de familles plus isolées et adapter leurs pratiques afin de mieux répondre à leurs besoins. En effet, 4 partenaires sur 10 rapportent avoir fait face à certains (31 %) ou plusieurs (9 %) défis d'adaptation au sein de leur organisme en ce qui a trait à la réponse aux besoins des familles référées par la PTP. Les partenaires concernés révèlent que ces défis d'adaptation sont reliés à l'accessibilité à leurs services, aux barrières culturelles et linguistiques des familles en contexte d'immigration ainsi qu'à l'isolement physique ou social des familles, notamment en lien avec les moyens de transport pour se rendre à l'organisme, les voies de communication non traditionnelles

avec les parents, les réactions de méfiance des parents face aux services et la nécessité d'un soutien renforcé (questionnaire partenaires). Les adaptations mises en place montrent qu'il est indispensable pour les équipes de faire preuve de flexibilité et de créativité afin de rendre leurs services plus inclusifs et mieux ajustés aux réalités des familles (questionnaire partenaires).

> *« Les familles isolées, par des contextes économique et social. Les personnes en situation d'immigration sont en augmentation dans notre région et le réseau n'était pas prêt à soutenir cette clientèle. La travailleuse de proximité nous a permis d'accueillir cette nouvelle clientèle. Elle a travaillé à ce qu'elle ne devienne pas isolée. Les familles référées dans nos services étaient accompagnées et elle nous a aidés à mettre en lumière leurs besoins réels. »* (Questionnaire partenaires)

Le cas des familles en situation d'immigration est éloquent en raison de nombreux défis reliés à la langue, à l'absence de reconnaissance institutionnelle (pour les personnes demandeuses d'asile ou réfugiées), aux sentiments d'étrangeté et à leur parcours migratoire (y compris leur histoire personnelle avec des autorités sociales ou institutionnelles dans leur pays d'origine). Les PTP doivent faire d'importants efforts pour construire un lien avec ces familles et le maintenir de manière stable. Dès lors, le référencement de ces familles exige des efforts équivalents de la part des partenaires concernés, au risque qu'elles abandonnent. Les PTP se trouvent donc à faire un double accompagnement, celui de la famille et celui de l'organisme partenaire. Par conséquent, la qualité de la collaboration avec celui-ci devient un atout majeur.

**Réponses à la question d'évaluation :**

6 Le travail de proximité permet-il d'établir une meilleure correspondance entre les besoins de ces familles et les services offerts dans la communauté ?

## 3. Le travail de proximité agit comme catalyseur de changement dans la communauté dans laquelle il est déployé

Comme il a été démontré précédemment, le travail de proximité se définit par sa proximité avec les familles ayant de jeunes enfants, mais également avec les ressources et les personnes actrices de la communauté locale. Il permet de créer des passerelles entre les familles et les ressources, mais également entre les différentes ressources. Ainsi, la PTP facilite l'accès aux services, accompagne les familles dans leurs démarches et permet des ajustements dans les pratiques des partenaires. Par conséquent, ces constats suggèrent que la stratégie intégrée de travail de proximité transforme concrètement les dynamiques locales, en favorisant la concertation et le décloisonnement, dans un objectif commun de mieux répondre aux besoins des familles isolées ayant de jeunes enfants.

Afin d'accomplir leur travail, les PTP doivent créer des liens avec un éventail de personnes actrices au sein de leur territoire : organismes partenaires, commerces, personnes citoyennes, (autres) familles, etc. Être au cœur de leur communauté permet aux PTP de mieux comprendre les réalités territoriales, d'être attentives aux occasions qui se présentent et d'identifier des personnes alliées en matière de soutien aux familles. Une grande variété de personnes sont mises à contribution dans la réponse aux besoins des familles plus isolées. Le travail des PTP permet d'établir une réelle responsabilité partagée et de mettre en lumière des pratiques de collaboration renforcées dans le cadre du projet pilote.

Les principaux partenaires clés, identifiés par les PTP et les gestionnaires des organismes porteurs, sont sans équivoque les autres organismes communautaires (entre janvier 2024 et mars 2025, 81 % des référencements ont été effectués vers cette catégorie d'organismes) (synthèse des rapports de participation). Parmi ces organismes communautaires, ce sont ceux dont les missions concernent le soutien à la famille et à l'enfant (38 %) ainsi que l'aide matérielle et l'alimentation (23 %) avec lesquels les PTP établissent cette collaboration renforcée. Toutes les autres catégories d'organismes partenaires (réseau des organismes en immigration, réseau public de la santé et des services sociaux [dont la protection de la jeunesse], réseau de l'employabilité, réseau de l'accès au logement, réseau de la santé mentale, etc.) arrivent loin derrière quant au nombre de référencements (moins de 10 % pour chaque catégorie). Cependant, ces organismes constituent un large réseau – appelé *la toile* – que les PTP mobilisent. En ce qui concerne les pratiques de collaboration des PTP, la totalité des 168 partenaires consultés dans le cadre de la démarche d'évaluation considère la collaboration avec l'organisme porteur du projet pilote comme étant positive ou très positive (questionnaire partenaires). De plus, les partenaires, les gestionnaires des organismes porteurs et les PTP s'entendent sur les facteurs clés qui contribuent à la réussite de cette collaboration (questionnaire partenaires; questionnaire PTP/gestionnaires; groupes de discussion PTP/gestionnaires) :

- la reconnaissance mutuelle de leur expertise;
- la confiance mutuelle;
- la collaboration étroite et active dans l'amélioration de la correspondance entre les besoins des familles et les services offerts par la communauté;
- le fait de connaître directement les principales personnes actrices de l'organisme;
- la présence régulière de la PTP dans les organismes partenaires.

Ainsi, la collaboration avec les partenaires communautaires ou institutionnels constitue un pilier du projet. Cependant, malgré la présence de ces facteurs de réussite, la collaboration se vit de manière inégale en fonction du secteur et de la réalité territoriale de chaque organisme porteur du projet pilote. Dans plusieurs milieux, les PTP sont reconnues comme des personnes pivots, dont la présence facilite l'arrimage entre familles et ressources ainsi qu'entre les différentes ressources. Toutefois, certains partenaires entretiennent encore une mécompréhension du mandat des PTP, ce qui peut entraîner des tensions ou une instrumentalisation de leur rôle (groupes de discussion PTP/gestionnaires).

> *« Le côté "bouche-trou", qui faisait qu'elle [la PTP] se retrouvait à devoir faire ci ou ça, totalement hors mandat, et elle prenait du retard sur ce qu'elle devait faire. C'est vrai que ça fait partie des situations où on devient un rôle facile à utiliser. Mais ça rejoint ce qu'on disait (...) : les gens ne savent pas ce que c'est, le travail de proximité. »* (Groupes de discussion gestionnaires – mixte[14] 2)

**Réponses aux questions d'évaluation :**

4 Quelles pratiques s'avèrent prometteuses selon les contextes et les conditions de mise en œuvre ?

5 Vers quels services ces familles sont-elles référées ?

14. Le terme *mixte* fait référence au fait que, pour les 12 groupes de discussion, les territoires ont été regroupés selon le type d'environnement social : urbain, rural ou mixte (urbain + rural). Ces groupes ont aussi été divisés par catégories de personnes : PTP ou gestionnaires.

# 4. L'approche expérimentée génère des apprentissages concrets et transférables

Aux termes de l'expérimentation du projet pilote, les résultats de l'évaluation démontrent que la stratégie intégrée de travail de proximité a fait ses preuves. La structure du projet pilote a permis aux organismes participants de tester différentes modalités, d'apprendre de leurs erreurs et de cibler des pratiques prometteuses propres au travail de proximité auprès des familles isolées ayant de jeunes enfants. Ces pratiques se démarquent par leur souplesse, leur flexibilité et leur adaptabilité aux réalités du territoire local et des familles. Les retombées de cette stratégie sont significatives et transférables. De plus, elles font l'unanimité parmi les différentes personnes concernées par le projet pilote. À ce sujet, le point de vue des parents est éloquent : ils se sentent écoutés; éprouvent moins d'anxiété dans l'exercice de leur rôle; considèrent que leurs besoins sont répondus et qu'ils reprennent du pouvoir sur leur vie; et vont davantage chercher des réponses auprès des ressources de leur communauté. Selon les PTP, les gestionnaires et les partenaires, le travail de concertation entre les différentes ressources est facilité, et on observe une transformation des pratiques auprès des familles isolées ayant de jeunes enfants.

La grande majorité des PTP et des gestionnaires des organismes porteurs (9 à 10 personnes répondantes sur 10) considèrent que le projet pilote a permis (questionnaire PTP/gestionnaires) :

- d'établir un lien de confiance durable entre les familles et les PTP;
- d'accroître l'utilisation des ressources par les parents;
- de mieux informer les parents en fonction de leurs besoins uniques;
- de favoriser une réponse plus adéquate aux besoins des enfants, tant par les parents que par les ressources;
- de mieux respecter les droits des enfants dans leur famille et dans leur communauté.

*« En général, ce que les familles me disent, c'est que ça les aide vraiment à diminuer leur stress parce que ça leur fait un genre de plan de match. (...) Après la première rencontre, [les parents] se sentent plus légers parce qu'ils savent qu'il y a encore beaucoup de choses, mais qu'on a clarifié et fait un plan de match, ce qui est sécurisant. Ils peuvent respirer un peu mieux, si je peux dire. »* (Groupes de discussion PTP – mixte 2)

*« [L'accompagnement de la PTP m'a apporté] beaucoup de choses. Dans mon pays, je ne savais pas ce que c'était, d'être un papa. Je travaillais beaucoup, souvent dans une autre ville, loin de ma famille. Je n'étais pas habitué à vivre dans la même maison qu'eux à cause du travail. Ici, j'ai commencé à passer beaucoup de temps avec mes enfants et ma femme. C'est une chose complètement différente. Je n'étais pas habitué à jouer avec mes enfants. Je n'avais pas le temps ni l'espace pour le faire. La relation avec ma fille est complètement différente maintenant. Quand elle était petite, je ne passais pas de temps avec elle. Maintenant, je peux passer tout mon temps avec elle. Le lien, l'éducation, c'est complètement différent. Ici, j'ai appris à vivre, à grandir comme papa. C'est ça, la chose qui m'a beaucoup aidé. Tous les organismes m'ont aidé à apprendre à bien faire les choses, et m'ont aidé avec la patience. »* (Entretien parents – père 4 –urbain)

Les PTP et les gestionnaires soulignent également des bénéfices importants sur le plan des collaborations (questionnaire PTP/gestionnaire), soit :

- des alliances qui brisent l'isolement, en facilitant les liens entre familles et ressources pertinentes;
- une amélioration des pratiques professionnelles auprès des familles isolées;
- une concertation renforcée entre les personnes actrices provenant de différents secteurs autour des besoins des familles.

> *« Moi je trouve ça important de mentionner que notre [PTP] a teinté aussi la façon de travailler des partenaires. Tu sais, entre autres, dans la distribution alimentaire. En tout cas, notre TP trouvait que c'était vraiment difficile pour la dignité des gens. Ils arrivaient avec leurs sacs d'épicerie, ils ouvraient le sac, les gens mettaient les choses dedans, ils repartaient. Puis, tu sais, il y a des moments où (...) ça a été confrontant pour les intervenants terrain de voir comment notre TP agit avec les familles. (...) Puis après ça, quand moi je parlais avec la direction, la direction disait : "je suis contente qu'elle les confronte parce que tu sais, on veut que ça change les choses. (...)" Là, je trouve que le travail, la travailleuse de proximité, a aussi teinté des fois les façons de faire des partenaires sur la dignité, sur l'accompagnement, sur l'accueil, etc. »* (Groupes de discussion gestionnaires – rural 1)

Enfin, les organismes porteurs du projet pilote ont eux aussi tiré des apprentissages significatifs de cette expérience, c'est-à-dire :

- l'émergence de nouvelles formes d'échanges et de réflexions au sein des équipes de travail;
- une meilleure compréhension des besoins des familles;
- l'affinement de la compréhension des réalités d'isolement sur leur territoire.

> *« C'est pratiquement rendu une équipe de proximité. Je dirais que toute mon équipe ici a vraiment développé cette approche. Et si la personne n'est pas là, c'est pas grave, n'importe qui, ici, dans l'équipe, est en mesure de répondre. Et on s'arrange toujours pour que les familles qui sont rencontrées par la travailleuse de proximité aient un lien avec le reste de l'équipe aussi. Comme ça, ça ne crée pas cet effet. Et auparavant, on a déjà vécu, comme tu le disais, quand la travailleuse de proximité quitte pour une raison X, Y, Z, les gens sont vraiment déboussolés, et ils n'ont plus de repères. Tandis que maintenant, ils peuvent se référer vraiment à l'équipe. Donc, oui, ici aussi, c'est comme ça qu'on le vit. Et je vous dirais que c'est un succès comme ça. »* (Groupe de discussion PG – mixte 2)

Ces constats suggèrent que l'accompagnement des PTP ne contribue pas à augmenter la pression sur les ressources de la communauté qui, en général, sont (sur)chargées. Au contraire, il semble réduire cette pression, en raison du fait que les PTP font une analyse juste des besoins des familles et que leurs référencements reposent directement sur cette analyse. Ainsi, les familles reçoivent une réponse plus rapide et plus claire à ces besoins et évitent de se promener d'une ressource à l'autre sans motif valable. Le rôle de médiatrice de la PTP constitue ici un élément majeur dans les retombées pour les familles et les organismes partenaires.

Ces constats sont aussi corroborés par la plupart des partenaires (9 personnes répondantes sur 10) qui rapportent les bénéfices suivants :

- un lien de confiance est créé entre la famille et la PTP;
- un lien de confiance est créé entre la famille et l'organisme partenaire;
- les parents utilisent davantage les ressources;
- les parents sont davantage informés en fonction de leurs besoins;
- les parents sont plus compétents et en contrôle dans l'exercice de leur rôle parental;
- les enfants obtiennent de meilleures réponses à leurs besoins de la part de leurs parents;
- les enfants obtiennent de meilleures réponses à leurs besoins de la part des ressources;
- les droits des enfants sont mieux respectés, dans leur famille et dans leur communauté.

> *« Le travail de proximité a permis de mieux identifier les familles isolées dans notre communauté, [de] mieux comprendre leurs besoins et [de] modifier nos façons de les rejoindre. »* (Questionnaire partenaires)

**Réponses à la question d'évaluation :**

3 Cette stratégie intégrée permet-elle de réduire l'isolement des familles ayant au moins un enfant de moins de 5 ans ?

## 5. Pour maximiser les retombées du travail de proximité, il faut investir dans la consolidation de la stratégie intégrée

L'évaluation met en lumière des obstacles à l'implantation et au déploiement du travail de proximité. Ces obstacles relèvent de deux catégories : celle relative aux orientations initiales du projet pilote (manque de balises claires quant au rôle et aux mandats du travail de proximité, rigidité des critères d'inclusion du projet pilote relatifs à la définition des familles isolées ainsi qu'à l'âge cible des enfants) et celle relative à l'implantation (financement insuffisant et non récurrent, isolement professionnel de la PTP, manque de reconnaissance de la stratégie par certains partenaires ou certaines instances publiques). De tels obstacles constituent des freins qui compromettent la pérennité de cette stratégie intégrée de travail de proximité et l'équité de son déploiement. Il serait dans l'avantage de chacun et chacune de pouvoir mettre en place des actions qui permettront de limiter ces freins afin de pérenniser et de consolider cette initiative aux retombées plus que positives.

En particulier, en ce qui a trait aux obstacles reliés aux orientations initiales du projet pilote, des adaptations ont été réalisées en cours de route afin d'élargir les critères d'inclusion, notamment parce que ceux-ci étaient difficiles à opérationnaliser dans le cadre du processus de démarchage, de sélection et d'accompagnement, lequel reposait sur un critère essentiel : l'établissement d'une relation de confiance avec les familles. En raison de la temporalité de ce critère, il était difficile de respecter à la lettre les critères initiaux concernant l'isolement des familles et l'âge des enfants cibles. La contribution des PTP et des gestionnaires au développement de la stratégie intégrée a permis de mettre en relief

le piège qui consiste à définir des balises trop claires, susceptibles de compromettre cette liberté et cette flexibilité. En revanche, une telle adaptation n'a pas produit de dérive, car la majorité des familles rejointes et accompagnées répondent aux critères initiaux. Une telle dérive a été évitée notamment parce que les organismes porteurs ont eu l'occasion de s'approprier l'intention première et la portée du projet pilote. Cela dénote la présence d'une courbe d'apprentissage qui doit être prise en considération dans la mise en œuvre de cette stratégie sur un territoire.

L'autre catégorie d'obstacles – celle reliée à l'implantation de la stratégie – met en relief des éléments qui sont extérieurs au projet pilote lui-même (notamment le financement) ou qui découlent de son expérimentation et, par conséquent, ont émergé graduellement de celle-ci. Ces éléments invitent à la réflexion en lien avec les conditions essentielles à prendre en compte dans le cadre du déploiement de l'expérimentation. La conclusion du présent rapport propose des pistes de réflexion quant à ces conditions de déploiement.

D'ailleurs, l'analyse des données met en lumière plusieurs conditions qui pourraient contribuer au déploiement du travail de proximité. D'abord, la majorité des PTP (8 sur 10) ont exprimé le besoin de bénéficier d'une période d'appropriation et d'adaptation en lien avec leur mandat, notamment en ce qui concerne le démarchage auprès des familles. Ce temps d'intégration semble essentiel pour permettre une compréhension fine de leur rôle et une mise en œuvre efficace. Également, 6 gestionnaires sur 10 ont également nommé avoir eu besoin d'une période d'adaptation afin de s'approprier un mode de gestion propre à l'encadrement et au soutien de la PTP (questionnaire PTP/gestionnaires).

Le soutien et la supervision offerts à la PTP jouent également un rôle clé. En effet, le soutien de la part de la personne gestionnaire constitue un pilier dans l'expérience de la PTP. Lors des groupes de discussion, les PTP ont unanimement mentionné que la confiance de leur gestionnaire constituait l'un des facteurs les plus importants dans la mise en œuvre de leur travail (groupes de discussion PTP).

> *« Ce qui fait que ça fonctionne bien, c'est ma directrice. Elle a totalement confiance en moi, en ce que je fais. On s'assoit, on regarde, et c'est toujours très valorisant. Elle est vraiment impressionnée par les retombées que ça peut avoir. Juste avoir ce lien de confiance qui est extrêmement fort, je pense que sans ça, ça serait difficile. »* (Groupe de discussion PTP – rural 2)

Parmi les autres conditions favorables au bon déploiement du travail de proximité, les PTP et les PG soulignent certains éléments clés. Ceux-ci incluent le « double ancrage » de la PTP, soit le fait qu'elle soit ancrée à la fois dans l'organisme porteur et dans la communauté locale. Ce double ancrage confère à la PTP une légitimité et une capacité d'action accrues. Son ancrage au sein de l'organisme porteur du projet lui permet de se sentir concrètement soutenue et de disposer d'espaces de partage avec une équipe, où elle peut se déposer – un *safe heaven*. Parallèlement, le sentiment d'appartenance à la communauté lui permet de développer une connaissance fine de son territoire et des ressources locales, et de sentir qu'elle est enracinée dans ce territoire, qu'elle appartient à cette communauté. Bien que ce double ancrage facilite la mise en œuvre du travail de proximité, il peut aussi parfois générer une confusion quant à l'appartenance de la PTP et à son rôle dans la communauté. En effet, certaines PTP mentionnent que le fait qu'elles soient bien intégrées dans la communauté apporte également son lot de défis. Certains partenaires ne comprennent pas bien le rôle de la PTP et tendent à lui attribuer des fonctions qui ne font pas partie du mandat du travail de proximité. Cette tendance glisse parfois vers une instrumentalisation de la PTP. Pour les gestionnaires, ce double ancrage a parfois complexifié l'encadrement et le soutien offert à la PTP, surtout lors de la période d'ajustement au début du projet pilote.

*« Mais certains organismes prennent prétexte qu'un événement a lieu dans l'espace public pour me dire : "Tu vas rencontrer des familles, c'est sûr." Sauf que sur le terrain, en réalité, je me retrouve à servir un événement en particulier en faisant de la traduction. Par exemple, il y a eu une clinique du fédéral dans un organisme communautaire et on m'a dit qu'il fallait que j'y aille, alors que, bon, le fédéral, ça ne me concerne pas trop. Et finalement, j'ai fait de la traduction parce qu'aucun de leurs agents ne pouvait le faire. J'ai trouvé que c'était un peu une utilisation détournée de mon rôle. Et ça arrive pour tout et n'importe quoi. Quand je vais à l'aide alimentaire, on me dit d'y aller pour rencontrer des familles, ce qui est vrai, sauf que je n'ai même pas le temps de discuter avec elles parce que je dois faire la traduction pour les inscriptions. Je trouve que c'est un peu malhonnête. Moi, je me rends compte que j'ai tellement pris le temps de connaître les autres organismes, les services en dehors de mon quartier, mais qui ont des mandats régionaux et [qui] pourraient nous aider, que j'ai fini par prendre cette posture de "je sais tout", entre guillemets. »* (Groupes de discussion PTP – urbain 2)

De plus, les espaces d'échanges entre PTP ainsi qu'entre gestionnaires – créés par l'entremise des activités de soutien du projet pilote, mais également des initiatives locales – s'avèrent bénéfiques, considérant la nature unique de cette pratique du travail de proximité. Ainsi, ces espaces permettent de réfléchir aux pratiques du travail de proximité et d'encadrement de celui-ci, de se questionner sur ces pratiques et de les valider, afin de mieux cibler celles qui se démarquent.

*« Des fois, je fais des Zoom avec une autre PTP (...) C'est fou comment ça me fait du bien. Un des défis aussi, c'est qu'il n'y a pas d'autre ressource qui fait le même travail que moi ici, donc c'est difficile. J'ai une super équipe à la Maison des familles, mais ils ne font pas le même travail, alors des fois on se rejoint moins. Même s'ils sont là pour m'écouter, quand je jase avec l'autre PTP, on vit les mêmes enjeux. Ça fait vraiment du bien de parler avec d'autres personnes qui vivent la même chose. »* (Groupes de discussion PTP – mixte 1)

Enfin, l'accès à de la formation continue est désigné comme un élément favorable à la mise en œuvre du travail de proximité. Les besoins de formation couvrent un large spectre de sujets puisque les PTP sont amenées à accompagner des familles vivant dans des contextes très hétérogènes. Également, on dénote que très peu de formations propres au travail de proximité sont offertes (groupes de discussion PTP/gestionnaires).

À l'inverse, certaines conditions défavorables freinent le déploiement du travail de proximité. Parmi celles-ci, on retrouve la mobilisation inégale des partenaires dans les différents territoires où le projet pilote s'est déployé. En effet, les expériences de collaboration et de pratiques en matière de partenariat prennent la couleur de la réalité vécue par chaque communauté, avec son historique de collaboration, sa maturité face à la concertation, etc.

*« Puis, c'est sûr qu'il y a des organismes qui étaient quand même frileux, pour plein de raisons. Il y en a encore qui ont des mentalités, un peu de "je ne veux pas perdre ma clientèle". »* (Groupes de discussion gestionnaires – urbain 2)

De plus, le roulement de personnel (tant chez les partenaires que parmi les PTP) a un impact important sur le déploiement dans la pratique. En effet, comme la proximité des PTP avec les familles et les partenaires se trouve au cœur de la pratique, le changement de personnel entraîne la nécessité de renouveler le lien de confiance. Il faut savoir que ces liens de confiance sont longs à bâtir et qu'à chaque fois, l'arrivée de nouvelles personnes exige de recommencer ce processus.

> *« Tu sais, dans d'autres postes, ça peut encore aller, mais ce poste-là [PTP], particulièrement, un roulement de personnel, ça n'a pas sa place. Parce que c'est tellement long à créer, justement, le lien de confiance avec nos familles, que si tu changes de personne  On l'a vu, avant que j'arrive et que ça finisse par fonctionner – ça aurait pu être quelqu'un d'autre, ça aurait fonctionné aussi – mais je veux dire, il y avait déjà quatre personnes qui étaient passées. Donc, en plus, ça brûlait le poste, même auprès des partenaires. Le roulement comme ça, à un moment donné, quand quelqu'un vient se représenter [ ], les partenaires étaient tannés d'entendre parler, ils avaient hâte de savoir ce que ça allait vraiment apporter, c'était quoi la plus-value de ce poste-là [travail de proximité]. Bref, c'est super long à construire comme poste. Alors, c'est sûr qu'avoir des emplois stables, ça aide. »* (Groupes de discussion PTP – rural 1)

Également, les territoires sont souvent vastes et présentent des défis supplémentaires pour la PTP qui doit joindre les familles dans leurs milieux. Cela est particulièrement vrai pour les organismes porteurs du projet pilote situés en région rurale ou très éloignée. La question du transport – que ce soit pour accompagner les familles ou pour se déplacer en tant que PTP dans le cadre de l'accompagnement – devient d'autant plus complexe en termes de temps et d'investissement financier.

> *« Après, une des conditions qui était peut-être plus difficile des fois, c'était le temps de route, qu'on se le dise. (...) Moi j'avais cinq, six municipalités [à couvrir]. C'est un territoire plus petit, mais quand même. Pour aller voir une famille, il faut 30 minutes minimum. Dans mon emploi du temps, il fallait que j'anticipe mon temps de transport, mon temps de déplacement. S'il n'y a pas de neige, pas de météo [défavorable], si je ne me perds pas, parce que des fois on reste dans la réalité. S'il n'y a pas un train qui passe, un tracteur qui passe. Des fois, j'ai mis une heure pour y aller parce qu'entre le trafic et y aller, je trouve qu'il y a quand même cette réalité où la ruralité amène aussi un défi dans le déplacement. (...) par rapport à une ville où la proximité est directement là, [où] on peut se déplacer assez rapidement, même à pied. Nous, c'est impossible de se déplacer à pied. »*
> (Groupes de discussion PTP – rural 2)

**Réponses à la question d'évaluation :**

4 Quelles pratiques s'avèrent prometteuses selon les contextes et les conditions de mise en œuvre ?

# Conclusion

Le projet pilote 2022-2025 a démontré que le travail de proximité constitue un levier stratégique pour joindre des familles isolées des ressources de leur communauté, répondre à leurs besoins et renforcer la concertation locale. Ses retombées positives sont indéniables : amélioration de l'accès aux services, réduction de l'isolement, transformation des pratiques communautaires, décloisonnements des offres de services et production de connaissances fines sur les réalités familiales.

Il faut rappeler ici que le gouvernement québécois, en mars dernier, a pris la décision de mettre fin au financement du projet pilote, et ce, huit mois avant le dépôt des recommandations issues de la démarche d'évaluation. Il est toutefois important de souligner que ce projet pilote est né d'une vision audacieuse et novatrice de ce gouvernement, à savoir rejoindre des familles souvent invisibles pour les services traditionnels. Cette initiative reflétait un engagement public réel envers la prévention, l'équité et l'innovation dans le soutien aux familles. La décision de mettre fin au financement ne semble pas motivée par un jugement sur la qualité ou l'impact de la stratégie. Des centaines de personnes (PTP, gestionnaires des organismes porteurs, personnes intervenantes d'organismes partenaires et familles) ont investi temps, énergie et cœur dans cette initiative. Leurs efforts ont créé un véritable changement. Les communautés qui ont porté le projet pilote explorent déjà des moyens de maintenir certains éléments de la stratégie grâce à des partenariats locaux, un soutien philanthropique et une intégration dans les services existants. L'espoir est qu'à terme, lorsque les conditions le permettront, ce modèle puisse être relancé et déployé à plus grande échelle.

Dans un tel contexte, deux questions émergent : comment mettre en relief la valeur des apprentissages inestimables issus de ce projet et préserver la force d'une approche souple et relationnelle ? Comment consolider la légitimité et la crédibilité de cette stratégie auprès des personnes décideuses et bailleuses de fonds ?

Cette conclusion propose de répondre à ces enjeux au moyen de deux axes complémentaires : (1) des précautions et des principes directeurs pour assurer les meilleures conditions de mise en œuvre et éviter les fragilités observées dans le projet pilote; (2) une démarche de recherche-action à grande échelle, visant à documenter des indicateurs de qualité de la stratégie (acceptabilité, pertinence, efficacité et incidence de la stratégie), y compris ses effets systémiques, afin de soutenir des décisions éclairées et durables.

## L'avenir du travail de proximité auprès des familles : précautions et principes pour une mise en œuvre équitable

Consolider une pratique qui doit beaucoup à sa souplesse impose de distinguer ce qui relève de l'adaptation locale de ce qui relève de l'équité. L'expérience du projet pilote suggère de doter l'ensemble des territoires d'un socle commun – un référentiel de principes, de finalités et de standards minimaux – tout en négociant des marges d'autonomie afin de respecter les particularités des milieux. Ce socle clarifie le mandat des PTP – un « aller-vers » soutenu, un accompagnement au rythme des familles, une médiation active et un suivi des référencements, une contribution à la concertation – et fixe des repères en matière d'intensité et d'accessibilité pour offrir à toutes les familles, où qu'elles vivent, une garantie d'équité.

La question du financement s'inscrit dans cette logique d'équité. La construction d'un lien de confiance exige du temps; elle ne peut prospérer sous des horizons budgétaires courts. Un financement récurrent et pluriannuel doit ainsi venir sécuriser non seulement les postes des PTP, mais aussi la supervision et la coordination qui leur sont offertes, de même que des postes de dépenses trop souvent invisibilisés (mobilité, sécurité, soutiens d'appoint concrets). Cette visibilité financière, appuyée, lorsque la géographie l'impose, par des mécanismes de péréquation, permet de stabiliser les équipes, de diminuer le roulement de personnel et de protéger la mémoire relationnelle bâtie sur les territoires.

Sur le plan du repérage des familles, l'épreuve du terrain révèle les limites d'une définition unidimensionnelle de l'isolement. C'est moins la seule non-fréquentation des services qui caractérise l'isolement que la combinaison de lacunes en matière de transport, de contraintes économiques, de faiblesse du réseau de soutien, de barrières linguistiques et culturelles, et de rapports parfois méfiants aux institutions. L'adoption d'une grille multidimensionnelle de l'isolement, assortie d'un triage éthique et transparent, permet d'ajuster l'intensité du soutien sans perdre de vue les droits et l'intérêt de l'enfant. Dans le même esprit, un assouplissement de l'âge cible – pour intervenir avec cohérence auprès de l'ensemble de la fratrie lorsque la situation familiale le requiert – prévient les ruptures et renforce la continuité des trajectoires d'aide.

Ces ajustements n'ont de sens que s'ils s'accompagnent d'un encadrement professionnel à la hauteur des défis rencontrés. Cela se traduit par une supervision régulière, à la fois clinique et organisationnelle, par des communautés de pratiques régionales et provinciales qui soutiennent la réflexivité, par une formation initiale et continue centrée sur la posture relationnelle, la médiation interorganismes, la sécurité en contexte de proximité et l'éthique en matière de partage d'information, et enfin, par une attention aux risques psychosociaux (charge, exposition à la détresse, situations critiques). La qualité de la pratique dépend à la fois de compétences fines du côté des PTP et d'un environnement organisationnel qui les reconnaît et les protège.

Enfin, une gouvernance claire et opérante conditionne la réussite d'un déploiement à grande échelle. Un cadre de référence provincial, coconstruit avec les instances publiques concernées et les regroupements nationaux, doit préciser les rôles des organismes porteurs, des partenaires communautaires et des réseaux publics. Une instance interministérielle d'arrimage, dotée d'un mandat opérationnel, assure le passage des orientations aux pratiques : partage d'information sécurisé, corridors de services, reconnaissance des référencements bidirectionnels et résolution des irritants qui freinent la continuité. La reddition de comptes doit rester légère et orientée vers l'apprentissage : des tableaux de bord partagés, des revues d'apprentissage périodiques et des ajustements itératifs plutôt que des contrôles formels qui détournent l'énergie de l'accompagnement.

## Une recherche-action pour construire la preuve tout en améliorant la pratique

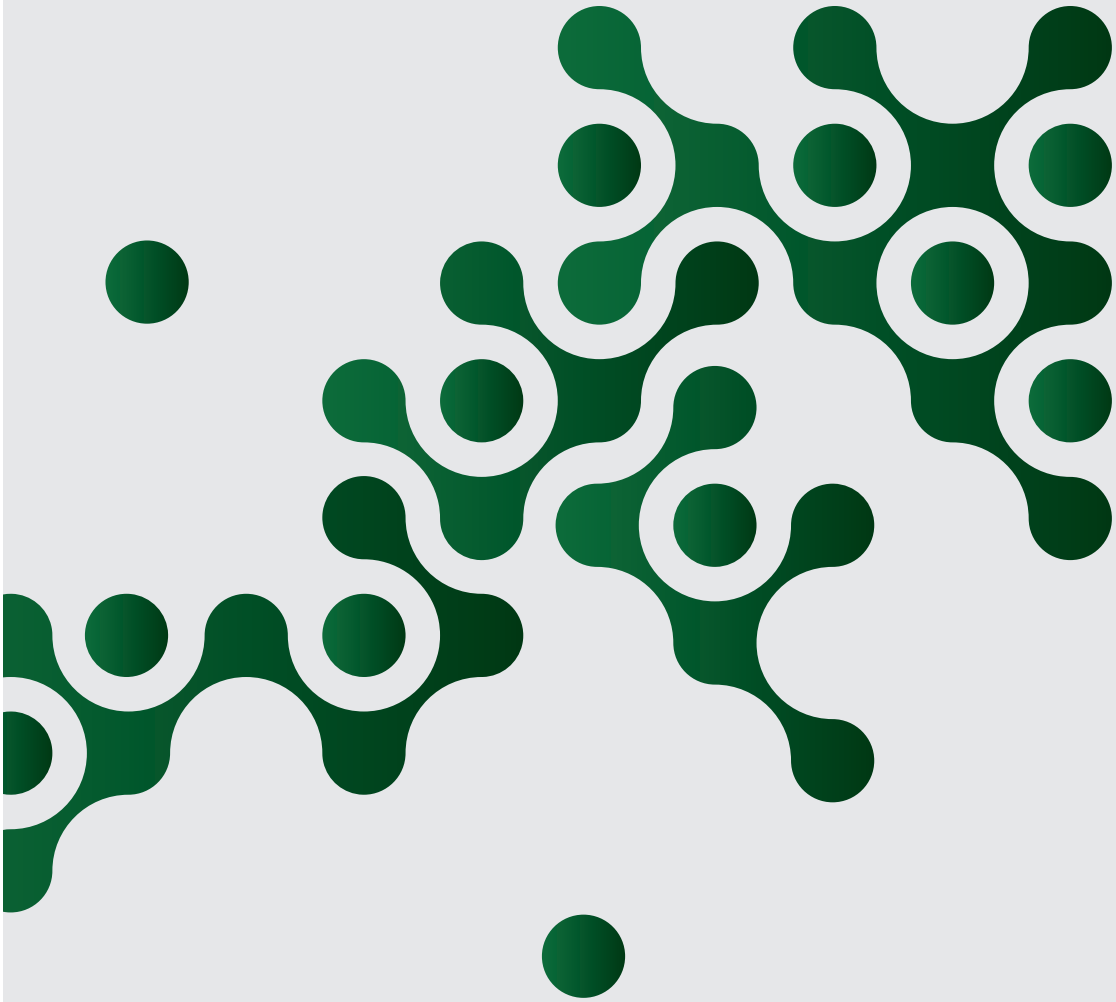
Assurer la légitimité et la crédibilité de la stratégie auprès des personnes décideuses publiques et bailleuses de fonds suppose une démarche probante, à la fois robuste sur le plan scientifique et fidèle à la nature participative du travail de proximité. Une recherche-action à grande échelle permet de tenir ensemble ces exigences : elle produit des connaissances utiles à la décision tout en nourrissant l'amélioration continue sur le terrain.

La finalité de cette démarche devrait être résolument politique, à savoir d'éclairer des choix de pérennisation et d'investissement sur la base d'éléments de preuve clairs et robustes. Pour ce faire, cette recherche-action pourrait s'articuler autour de quatre axes d'analyse complémentaires : l'acceptabilité (l'expérience « parent » : satisfaction, correspondance entre besoins et réponses), la pertinence (capacité à joindre les bonnes familles et à réduire le non-recours), l'efficacité et l'impact sur les familles (trajectoires, pouvoir d'agir) ainsi que les effets systémiques

(encadrement et supervision intraorganisme, concertation interorganismes et interréseaux, décloisonnement, adaptation des pratiques).

Ces axes se déclineraient dans une conception mixte et multiniveau : cohortes de familles suivies dans le temps, registre harmonisé des activités des PTP ainsi que des pratiques d'encadrement et de supervision, analyse de réseau pour objectiver la concertation, volet économique pour estimer le coût-bénéfice, et études qualitatives pour comprendre les mécanismes. Une gouvernance scientifique et partenariale claire, des indicateurs resserrés (réduction de l'isolement, correspondance besoins-offre, amélioration de la concertation) et des outils de transfert différenciés garantiraient la robustesse et l'utilité de la démarche.

Pour conclure, la mise à l'échelle d'une stratégie dont la force réside dans la proximité, la souplesse et la réflexivité suppose un équilibre délicat. Uniformiser ce qui doit l'être – les principes directeurs, les garanties d'équité, les standards minimaux de qualité – et laisser vivre ce qui fait sens localement – les modalités, les alliances, les chemins de rencontre : telle est la voie d'une pérennisation responsable. Soutenue par un financement récurrent, un encadrement professionnel attentif et une gouvernance qui allie intention politique et gestes concrets, la stratégie intégrée de travail de proximité pourra tenir sa promesse de rendre visibles et de joindre les jeunes enfants et leur famille qui demeurent à la marge, de renforcer les capacités des familles et des communautés, et de faire de la prévention dans le domaine du développement des jeunes enfants et des responsabilités parentales à leur égard un projet collectif à l'échelle du Québec. Un tel projet collectif se situe dans la foulée des recommandations issues de récentes analyses de grande envergure sur l'état de la réponse sociétale aux besoins des enfants en situation de vulnérabilité.



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

UQTR
Université du Québec
à Trois-Rivières

UQO
UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC
EN OUTAOUAIS