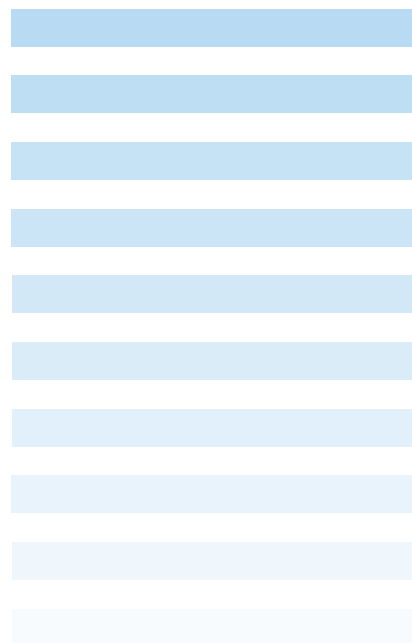


Le travail de proximité en centre de pédiatrie sociale en communauté



**Repères
pour la pratique**
issus du projet pilote
sur le travail de proximité
auprès de familles isolées



Sarah Tourigny
Université du Québec à Trois-Rivières

Carl Lacharité
Université du Québec à Trois-Rivières

Camille Tremblay
Université du Québec à Trois-Rivières

Dominique Mailloux
Université du Québec à Trois-Rivières

Vicky Lafantaisie
Université du Québec en Outaouais

septembre 2026



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



Université du Québec
à Trois-Rivières



UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC
EN OUTAOUAIS

RÉDACTION

Sarah Tourigny, doctorante, Université du Québec à Trois-Rivières

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

Camille Tremblay, doctorante, Université du Québec à Trois-Rivières

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

Vicky Lafantaisie, professeure, Université du Québec en Outaouais

COLLABORATRICE

Marie-Ève Turcotte, coordonnatrice scientifique
Institut de pédiatrie sociale en communauté

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE

Marc Ludvik

RÉVISION LINGUISTIQUE

Antidote 11 et M365 Copilot

CITATION

Tourigny, S., Lacharité, C., Tremblay, C., Mailloux, D., Lafantaisie, V. (2026). *Le travail de proximité en centre de pédiatrie sociale en communauté : repères pour la pratique issus du projet pilote sur le travail de proximité auprès de familles isolées*. Éditions CEIDF.

REMERCIEMENTS

Nous soulignons l'apport des gestionnaires et des personnes travailleuses de proximité qui ont œuvré dans un centre de pédiatrie sociale en communauté (CPSC) faisant partie du projet pilote. Ces personnes ont déployé énergie et créativité pour aller au contact des familles considérées isolées ou à risque d'isolement des ressources de leur communauté. Ces personnes ont su partager les apprentissages et contribuer à la mise en commun des savoirs issus du modèle de pratique de proximité expérimenté dans le cadre de ce projet pilote. Grâce à leur engagement et accompagnement, ce document s'inscrit dans une démarche collective de reconnaissance, de valorisation et de transmission des savoirs pratiques qui émergent de cette initiative en matière de travail de proximité auprès des familles.

Nous saluons également l'engagement des membres du comité de pilotage du projet, incluant des représentantes et représentants de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), du ministère de la Famille et de Concertation Montréal. Leur collaboration a enrichi les réflexions et soutenu le développement de cette approche de proximité et, par conséquent, de ce document.

Finalement, nous remercions l'Institut de pédiatrie sociale en communauté (IPSC) de la Fondation Dr Julien, qui a soutenu la rédaction de ce texte. Nous reconnaissons que les personnes actrices de la pédiatrie sociale en communauté sont des alliées inestimables dans la valorisation de la proximité ainsi que de l'approche humaine aux enfants et à leur famille.

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	4
Récits sur l'accompagnement issu du travail de proximité	5
Parent ayant eu un accompagnement de la personne travailleuse de proximité	5
Personne travailleuse de proximité et gestionnaire de CPSC	5
Partenaires de la communauté	5
Le sens du travail de proximité auprès des familles en situation de vulnérabilité	6
La concertation — faire communauté pour être acteurs du travail de proximité	6
Valoriser la proximité avec chacun des acteurs concernés par le travail de proximité	8
Le travail de proximité et les ressources de la communauté	11
Soutenir les familles isolées des ressources de la communauté	12
L'enrichissement du modèle APCA de la PSC par le projet pilote de travail de proximité	14
Apprivoiser	15
Partager	15
Comprendre	16
Agir	16
Le travail de proximité : une pratique sous contraintes	18
Des retombées significatives pour les familles et la communauté	18
Conclusion	20
Annexe 1 — Aide-mémoire stratégique sur le travail de proximité en centre de pédiatrie sociale communautaire (CPSC)	22

Mise en contexte

Ce document est destiné aux acteurs et actrices du réseau de la pédiatrie sociale en communauté (PSC) au Québec. L'intention qui a animé la production de ce texte a été de dégager des repères de pratique émergeant de la démarche d'évaluation du projet pilote de travail de proximité auprès des familles 2023-2025¹. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'un guide pratique, même si les personnes qui «font» la PSC au quotidien peuvent être intéressées par son contenu. Il s'agit plutôt d'une description de la pratique pouvant servir de base au développement d'outils de transfert de connaissances adaptés aux us et coutumes de ce réseau.

Il est reconnu que la PSC est elle-même un service de proximité qui met l'enfant au centre. Elle combine médecine, travail social et action communautaire pour soutenir les enfants dont la santé ou le développement est mis en péril par des facteurs de vulnérabilité. Sa spécificité repose sur son accessibilité pour les enfants qui en ont besoin et pour leur famille, sur la nécessité de créer des liens de confiance et de bâtir un accompagnement global, à la fois médical, social, psychologique et culturel. Sa mission est de soutenir les enfants les plus vulnérables, mais aussi leurs familles, en renforçant leurs forces et leur capacité d'agir.

Lors du lancement public du projet pilote du ministère de la Famille, à l'intérieur duquel neuf des 50 organismes porteurs étaient des centres de pédiatrie sociale en communauté (CPSC), le Dr Gilles Julien a déclaré :

«Ça fait longtemps que je souhaitais un mouvement vers ça. C'est peut-être le début de quelque chose de nouveau [pour la pédiatrie sociale en communauté].»

L'intérêt du réseau de la PSC pour le modèle de travail de proximité expérimenté dans le cadre du projet pilote est manifeste. Dès lors, ce document vise à apporter des éléments de réponse à des questions telles que : comment ce modèle de travail de proximité est-il cohérent avec les principes de la PSC ? Qu'ajoute-t-il à la pratique quotidienne d'un CPSC ? Quelles formes de tension fait-il émerger sur le plan de la pratique auprès des enfants et de leurs parents ? Il est important de noter que la démarche initiale d'expérimentation et d'évaluation n'avait pas pour but de répondre à de telles questions qui ciblent l'expérience particulière des CPSC. Le niveau de recueil de données et d'analyse était plus macroscopique ou

global. C'est pourquoi le texte qui suit est plutôt le résultat d'un effort de convergence entre les constats généraux issus de cette démarche et la documentation disponible sur la PSC. Pour les équipes des CPSC, le travail de proximité tel que vécu dans le projet pilote prend racine dans une volonté profonde de rejoindre les enfants, leurs mères et leurs pères qui peuvent vivre de l'isolement par rapport aux ressources de la communauté. En allant les rejoindre là où elles vivent et en les accompagnant sans s'imposer, le travail de proximité permet de suivre le rythme des familles et l'évolution du lien de confiance qui se tisse. Le travail de proximité, pour celles et ceux qui le pratiquent, est une manière d'être, de faire, de créer du lien là où il manque, là où il se fragilise, là où il devient essentiel en s'appuyant sur un contact humain, sensible et authentique. Autant d'aspects qui font écho aux principes de base de la PSC.

Il est important de noter que le modèle de travail de proximité, tel que déployé à travers le projet pilote, représente une innovation sociale majeure dans le champ du soutien aux familles, non pas par son caractère «nouveau», mais bien du fait de son appropriation découlant de son élargissement à des réseaux d'acteurs sociaux ayant leurs intérêts propres. En s'appropriant ce modèle, les CPSC ayant pris part au projet pilote ont pu joindre de nouvelles familles vivant en contexte de vulnérabilité et démontrer la pertinence de l'approche humaine, tournée vers et avec les parents et les enfants, que sous-tend ce modèle de travail de proximité. Force est de constater que ce type d'approche, propre au déploiement et à l'appropriation réalisée dans le cadre du projet pilote, complète l'offre de services des CPSC en se centrant sur la création de liens avec les parents, les enfants, et les acteurs et actrices de la communauté. Par conséquent, cela suggère que sa valeur ajoutée en PSC repose sur cinq leviers :

- ♦ Aller vers des familles que les services de PSC, malgré leurs efforts, ne rejoignent pas;
- ♦ Établir la confiance avec les parents concernés autrement et plus tôt (c'est la personne intervenante qui amorce la relation, sans être conditionnée par un rendez-vous, un dossier ou un formulaire);
- ♦ Renforcer les efforts de soutien aux droits des enfants concernés en améliorant l'effectivité de l'accès, de la continuité et de l'adéquation des réponses à leurs besoins, dans leur famille et leur communauté;

¹ 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*. ministère de la Famille, https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/portail/docs/GSC910/O0006885813_Rapport_evaluation_projetpiloteTP_Nov25_VF.pdf.

- ♦ Produire un effet de décroisement des services, c'est-à-dire réduire les angles morts entre les secteurs de service et prévenir les ruptures de services;
- ♦ À travers une lecture au plus près des besoins des familles « invisibles », ajuster et étendre l'offre de services pour constituer une prévention renforcée.

Ce sera donc aux acteurs et actrices de ce réseau de se saisir de ce qui les interpelle plus particulièrement dans le contenu de ce document. Nous le mettons à leur entière disposition.

Récits sur l'accompagnement issu du travail de proximité

Au cours du projet pilote, nous avons eu le privilège de rencontrer des parents, des personnes travailleuses de proximité, des personnes gestionnaires et des personnes représentant des ressources de la communauté ayant agi en tant que partenaires de cette initiative. Voici ce qu'ils avaient à dire sur cette pratique.

Parent ayant eu un accompagnement de la personne travailleuse de proximité

« Je lui ai parlé pendant un an et demi au téléphone sans la voir, quand j'avais des crises ou que des événements se passaient et que je ne savais pas comment réagir. J'avais besoin d'une vue extérieure pour savoir si ce n'était pas moi qui voyais les choses trop grosses. Jusqu'au jour où il m'est arrivé un gros événement : j'ai été séquestrée, battue. C'est la première fois que je l'ai rencontrée, à partir de là. Il a fallu que j'entame des démarches judiciaires, j'ai eu un procès et elle m'a suivie là-dedans, elle ne m'a jamais lâchée. Après, j'ai eu un choc post-traumatique, une dépression, de l'anxiété, et la TP [personne travailleuse de proximité] m'a aidée dans tout ça. Que ce soit pour mes rendez-vous ou les accompagnements. Je perdais la mémoire, et je la perds encore beaucoup. Elle a toujours été là. Elle venait même me chercher chez nous, parce que moi, je me serais cachée; je n'aurais pas eu la force de faire tout ça, d'aller au bout. Elle m'a vraiment accompagnée dans toutes les choses. En même temps, elle me rappelait ce qui s'était passé, tout ce que je n'osais pas dire aussi. Elle m'a donné la force, le courage. C'est un ange tombé du ciel. Je n'aurais pas été capable d'avoir la force de tout faire ça, honnêtement. »
(Mère)

Personne travailleuse de proximité et gestionnaire de CPSC

« J'adore la façon dont, grâce au projet de proximité, je peux m'appuyer sur les contacts de réseautage que j'ai établis pour aider ces familles à sentir qu'elles disposent d'un "filet" plus solidaire. C'est un sentiment incroyable de les voir quitter une réunion avec plus d'espoir et de soulagement. Une fois qu'elles sont accompagnées vers ces ressources, elles sont plus rapidement autonomes. »

(Personne travailleuse de proximité)

« J'ai changé mon regard sur les réalités des familles, jamais je n'aurais pensé que certaines familles vivaient tant de détresse. L'isolement peut prendre plusieurs formes. »

(Personne travailleuse de proximité)

« [Le travail de proximité] est venu bonifier, développer une solidarité de quartier, en fait. Ça [le travail de proximité] donne vraiment une philosophie et une façon de penser qui devient collective. »

(Personne gestionnaire)

Partenaires de la communauté

« 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 personne travailleuse de proximité] a su créer un pont essentiel entre mon service, les autres ressources communautaires et les services institutionnels. »

(Acteur de la communauté)

Le sens du travail de proximité auprès des familles en situation de vulnérabilité

«Prendre un enfant par la main et le conduire vers demain. Pour lui donner la confiance en son pas...»
chante Yves Duteil.

Prendre soin de nos enfants, c'est leur offrir des environnements sécuritaires, de l'attention et de l'amour pour qu'ils puissent s'épanouir. Collectivement, au Québec, nous explorons différentes façons d'y parvenir. Dans le contexte socio-économique actuel, qui fragilise de nombreuses familles, le travail de proximité offre une approche plus naturelle que normative qui apporte des solutions concrètes et humaines. Ce type d'action est fondé sur la présence dans les milieux de vie, la médiation active entre les familles et les ressources et la concertation locale.

Bien que le projet pilote ne se soit pas appuyé explicitement sur les fondements de la PSC, il est évident que le travail antérieur réalisé par ce réseau a contribué à la conceptualisation et à l'appropriation du modèle de travail de proximité dans le cadre de cette initiative provinciale. En ce sens, l'approche de la PSC s'appuie sur trois formes de proximité qui sont aussi valorisées dans le cadre du projet pilote :

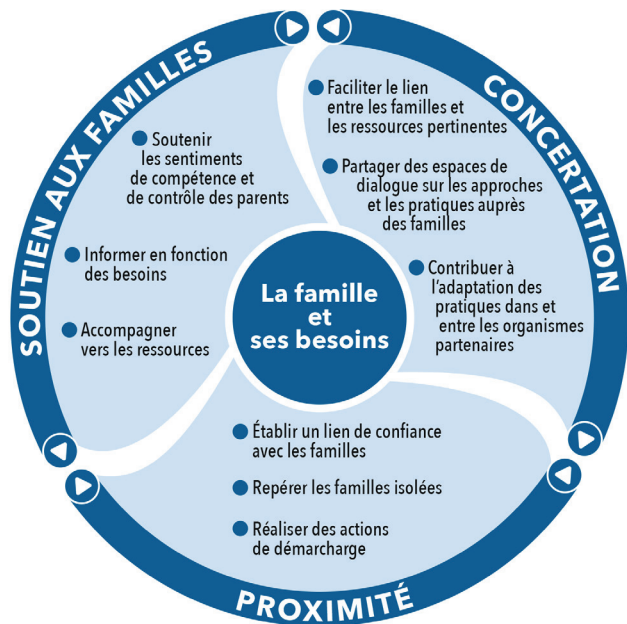
- ♦ La proximité physique (localisation des CPSC au cœur des communautés);
- ♦ La proximité temporelle (accessibilité rapide aux soins et services);
- ♦ La proximité relationnelle (rapports conviviaux et familiaux sur une base régulière).

Le projet pilote a permis de développer un modèle intégré de travail de proximité. Celui-ci a émergé d'une réflexion collective à laquelle ont participé les 50 organismes porteurs qui incluaient des CPSC et des organismes communautaires Famille. Ainsi, l'élaboration de ce modèle s'est appuyée sur une pluralité de savoirs issus du terrain : des échanges avec les personnes travailleuses de proximité et les personnes gestionnaires au sein d'une communauté de pratiques. À cela se sont ajoutées des activités de recherche telles des entretiens d'explicitation, ainsi qu'une recension de la littérature scientifique et grise (rapports, guides, cadres de référence ou documents produits par des organisations) sur le sujet.

Ce croisement des regards a permis de faire émerger trois composantes et neuf types d'actions pour caractériser le travail de proximité tel qu'il s'est déployé (et se déploie encore) concrètement dans les organisations ayant participé au projet pilote, soit la concertation, la proximité et le soutien aux familles. Au cœur

de ce modèle intégré se trouvent, bien évidemment, la famille et ses besoins (voir la figure 1).

Figure 1 – Les composantes de la stratégie intégrée de travail de proximité

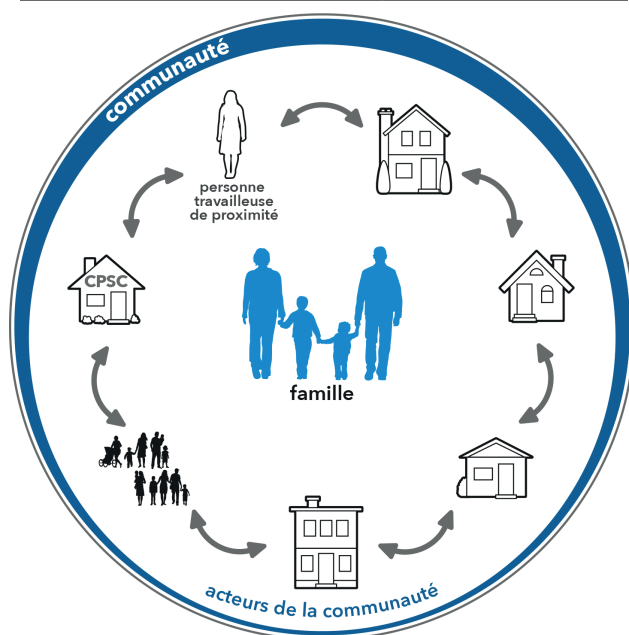


La concertation – faire communauté pour être acteurs du travail de proximité

Le travail de proximité valorise le travail d'équipe et la communication pour soutenir l'ensemble de la famille. Il repose sur une dynamique collective, une volonté de «faire communauté» avec les familles et les organisations présentes pour les soutenir. Cette approche implique de créer des ponts entre les familles et les ressources, de partager une vision commune et de maintenir des liens vivants. Il s'agit d'une approche importante pour décroiser les services, qui, dans leur forme cloisonnée actuelle, contribuent à la fois à isoler les ressources entre elles et à isoler les familles des ressources disponibles. De ce fait, il est cohérent que les actions des personnes travailleuses de proximité visent à créer des liens avec les ressources formelles et informelles sur le territoire. C'est dans cette interconnexion que le travail de proximité prend toute sa force : il devient un levier pour rejoindre les familles, renforcer la solidarité entre les acteurs de la communauté et agir sur les déterminants sociaux de la santé. Offrir des

conditions propices à un accompagnement ajusté et humain implique quatre éléments centraux relatifs à la composante « concertation » (voir la figure 2) :

Figure 2 – Le travail de proximité et la concertation



- 1. Réseautage avec les partenaires potentiels.** Créer des liens avec des partenaires ne se fait pas en un jour. Cela demande du temps, de la clarté et de la confiance. Le réseautage est une action stratégique pour élargir le réseau et faire connaître la mission du travail de proximité. Il permet d'ouvrir des portes, de susciter l'intérêt et de poser les bases d'une collaboration durable.
- 2. Créer des ponts entre les ressources.** Relier les familles aux ressources locales, c'est aussi relier les ressources entre elles. Le travail de proximité agit comme un catalyseur de collaboration, en favorisant la complémentarité des services et en évitant le travail en silos, où plusieurs organismes travaillent chacun de leur côté avec la même intention. Ainsi, cette interconnexion constitue une force et consolide la capacité collective à répondre aux besoins des familles.
- 3. Soutenir la mobilisation et la concertation intersectorielle.** La présence des personnes travailleuses de proximité dans les espaces de concertation enrichit les réflexions par leur connaissance fine des réalités des familles et des ressources de la communauté. Par leur polyvalence, elles permettent d'éclairer les décisions pour le bien-être de toutes et de tous.

- 4. Maintenir des relations entre les acteurs de la communauté.** Les relations se construisent dans la durée. Il est essentiel de les entretenir, de les reconnaître et de les valoriser. Cela peut passer par des rencontres régulières, des échanges informels et des gestes de reconnaissance. Ces relations vivantes sont le socle sur lequel repose la communauté d'acteurs du travail de proximité.

Concrètement, cela signifie de :

Alimenter les relations de manière continue et intentionnelle entre les acteurs du milieu

- ♦ Planifier des occasions de rencontre pour maintenir des liens actifs entre les organisations et réseaux partenaires et les familles (inviter les organismes partenaires à des fêtes familiales, à l'assemblée générale annuelle, à des rencontres d'équipe; collaborer avec et intégrer un organisme partenaire dans la programmation avec les familles, etc.).
- ♦ Favoriser la création de liens avec plusieurs personnes dans les équipes de travail pour assurer une continuité des liens, en cas de départ, entre les acteurs de la communauté.
- ♦ Favoriser les échanges informels avec ces personnes (au téléphone, lors des moments de concertation, lors d'activités locales) afin de créer un climat de confiance.
- ♦ Poser des gestes de reconnaissance pour valoriser les contributions des familles, des organisations et réseaux partenaires ainsi que les membres de l'équipe du CPSC.

Favoriser l'entre-familles et les occasions pour elles de se connaître

- ♦ Créer des opportunités d'être ensemble (activités familiales, sorties, rencontres thématiques).
- ♦ Encourager les familles à aller à la rencontre des autres familles de leur communauté, à échanger avec les voisins et les autres parents de l'école, à participer à des activités de loisir avec d'autres familles, etc.

Inclure les familles et les réseaux informels dans les espaces de concertation

- ♦ Inviter les familles et les réseaux informels à participer aux comités, tables de concertation ou rencontres, selon leur intérêt et leur confort.
- ♦ Reconnaître leur expertise en leur donnant une place dans les discussions qui concernent leur communauté.

Soutenir et rendre visibles les actions collectives

- ♦ Encourager des actions conjointes entre les familles et les organisations et réseaux partenaires pour démontrer la force de la mobilisation locale.
- ♦ Créer des projets collaboratifs qui mettent en valeur la contribution de tout un chacun.

Outils des acteurs de la communauté pour mieux comprendre le travail de proximité

- ♦ Développer une vision partagée du rôle de la personne travailleuse de proximité avec les acteurs de la communauté.
- ♦ Offrir de courtes discussions ou formations sur l'alliage des fondements de la PSC et de l'approche du travail de proximité.
- ♦ Clarifier régulièrement la spécificité du rôle de la personne travailleuse de proximité auprès des partenaires et des familles, en se présentant et en demeurant visible dans la communauté.

Décloisonner les services offerts par les différentes ressources par des actions telles que :

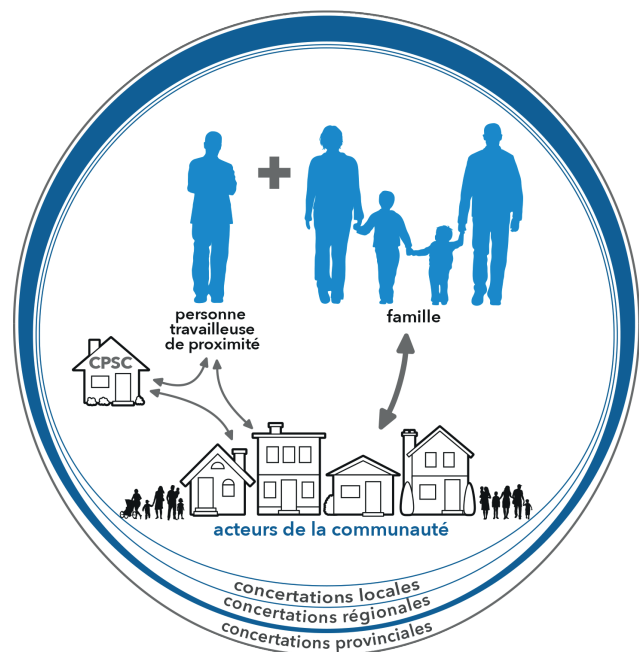
- ♦ Créer des ponts entre les familles et ces dernières en entretenant des liens solides avec les ressources locales.
- ♦ Assurer un dialogue favorable à la réponse aux besoins des familles.
- ♦ Comme ces silos contribuent à la fois à isoler les ressources entre elles et à isoler les familles des ressources disponibles, il est cohérent que les actions des personnes travailleuses de proximité visent à créer des liens avec les ressources formelles et informelles sur le territoire. Pour ce faire, plusieurs ont entretenu des communications régulières pour tisser des liens de confiance réciproques avec les personnes œuvrant dans les différentes ressources de la communauté entourant les familles.
- ♦ Entretenir des communications régulières avec les personnes œuvrant dans les différentes ressources de la communauté entourant les familles. Par exemple, nous pouvons penser aux différentes personnes travaillant dans les organismes communautaires, les services de dépannage alimentaire, mais aussi dans les commerces locaux comme les dépanneurs ou les épiceries.
- ♦ Les efforts et le temps investis dans la création et le maintien de ces liens interpersonnels, tant en présence qu'à travers des contacts téléphoniques, contribuent à créer un véritable filet de sécurité pour les familles allant au-delà de l'affiliation à un organisme : cela offre des conditions propices à un accompagnement ajusté et humain.

«Avec tout l'accompagnement que j'ai reçu de ma travailleuse de proximité et tout le réseau qu'elle m'a permis de découvrir, je peux maintenant soutenir d'autres parents et même m'impliquer davantage dans [l'organisme].»
(Mère)

Valoriser la proximité avec chacun des acteurs concernés par le travail de proximité

La notion de proximité s'applique à chaque acteur concerné : les familles, les personnes travailleuses de proximité, les personnes gestionnaires, les organisations, les concertations, la communauté, etc. Elle renvoie à des pratiques, directes et indirectes, qui visent à aller vers les familles pour répondre à leurs besoins (voir la figure 3). La prochaine section abordera la proximité sous l'angle spécifique de chacun des acteurs impliqués.

Figure 3 – Le travail de proximité et la «proximité»



Les gestionnaires de CPSC

Les CPSC et leurs gestionnaires ont la responsabilité de reconnaître que la santé structurelle et financière de l'organisme est une condition essentielle pour accueillir officiellement un poste de personne travailleuse de proximité. Cela implique plusieurs engagements clés :

1. **Développer une vision partagée du travail de proximité.** Il est fondamental de bien comprendre ce qu'est le travail de proximité (et ce qu'il n'est pas) afin de pouvoir en discuter collectivement et développer une vision partagée au sein du conseil d'administration, de la direction et de l'équipe de travail. Cette compréhension commune permet d'établir des règles et des processus connus et adaptés aux rôles occupés dans l'organisme, d'éviter les malentendus, de favoriser des pratiques équitables et de valoriser pleinement le travail de proximité. Le développement de cette vision commune est un levier central pour l'appropriation du travail de proximité par le CPSC, en cohérence avec les spécificités de son territoire et de son organisation.
2. **Offrir des conditions de travail adéquates.** La personne qui assume ce rôle du travail de proximité doit bénéficier de ressources humaines, matérielles et financières suffisantes pour exercer ses fonctions dans le respect de l'approche globale, des valeurs et des convictions portées par les CPSC. Cela inclut un espace de parole, du temps pour la pratique réflexive et des outils adaptés à la réalité du terrain.
3. **Prévenir l'isolement professionnel et assurer la sécurité.** Le travail de proximité est exigeant et peut devenir un travail solitaire. Il demande un encadrement bienveillant, un accompagnement régulier et un soutien actif de la part du gestionnaire. Être seule sur le terrain, confrontée à des situations souvent complexes ou imprévisibles, peut exposer la personne travailleuse de proximité à des risques. L'organisme doit donc mettre en place des moyens concrets pour garantir sa sécurité : protocoles de communication, outils de repérage, temps de retour réflexif, et surtout un filet collectif de sécurité qui lui permet de ne jamais se sentir isolée ou sans soutien. Tout comme dans la PSC qui le valorise à travers la transdisciplinarité, le travail d'équipe et la réflexion collective sont centraux pour soutenir la pérennité du travail de proximité au sein de la communauté.
4. **Reconnaître l'autonomie et la singularité du rôle.** La personne travailleuse de proximité agit souvent en dehors des murs de l'organisme, et en collaboration avec d'autres ressources de sa communauté, dans des contextes mouvants et imprévisibles. Cette autonomie lui confère un statut particulier au sein de l'équipe. Il est donc crucial d'établir une communication soutenue, une relation de confiance solide, et de reconnaître la légitimité de ses choix sur le terrain qui s'appuient sur une connaissance singulière et approfondie du terrain. Cette autonomie crée nécessairement

des tensions avec le cadre de la PSC qui valorise l'équipe du CPSC comme collectif transdisciplinaire agissant comme « cercle » autour de l'enfant. Ainsi, le travail de proximité, en contexte de PSC, demande une attention particulière pour respecter les fondements de la PSC, tout en encourageant un déploiement autonome et flexible dans la communauté.

5. **Soutenir la mise en place d'un filet de sécurité pour les familles isolées.** Le travail de proximité vise à rejoindre les familles isolées des ressources de leur communauté et à créer un filet de sécurité relationnel et communautaire. Dans le cadre du projet pilote, les gestionnaires des CPSC doivent reconnaître et soutenir la mission essentielle du travail de proximité, qui dépasse les murs de l'organisme et renforce le tissu social en plus de se situer dans le prolongement de la mission véhiculée par la PSC.
6. **Considérer la mobilité inhérente au poste.** Le travail de proximité implique des déplacements fréquents, parfois sur de longues distances pour aller à la rencontre des familles. L'organisme doit en tenir compte dans la planification, le budget et les mesures de sécurité.
7. **Valoriser le travail de proximité dans les instances décisionnelles.** Il est important que la personne travailleuse de proximité soit représentée ou consultée dans les espaces de réflexion stratégique de l'organisme. Sa parole est précieuse pour éclairer les réalités du terrain et nourrir les orientations collectives.
8. **Reconnaître le travail invisible et relationnel.** Le travail de proximité repose sur des gestes souvent invisibles : écouter, créer du lien, être présent(e). Ces gestes, bien qu'intangibles, sont au cœur de la pratique de proximité. Les CPSC doivent les reconnaître comme essentiels et les valoriser dans leurs pratiques de gestion et de communication.

Les personnes travailleuses de proximité en CPSC

Pour les personnes travailleuses de proximité, agir en cohérence avec les principes de proximité, c'est-à-dire de prendre soin, d'accompagner et de porter la voix de familles, implique aussi plusieurs engagements centraux :

1. **Développer une proximité avec soi-même.** Pour assumer ce rôle, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de soi, une maturité émotive, une curiosité et une audace permettant d'aller vers les familles. La créativité est également essentielle pour inventer des approches adaptées aux diverses réalités des familles et aux contextes singuliers dans lesquels elles évoluent.

2. Joindre et repérer les familles (démarchage).

Essentiel dans le travail de proximité, le démarchage est l'ensemble des actions qui permettent à la personne travailleuse de proximité de rejoindre les familles. Il s'agit d'aller là où les familles se trouvent.

3. Prendre le temps d'aller à la rencontre des mères, des pères et des enfants.

Pour aller à leur rencontre, la personne travailleuse de proximité demeure ouverte et humble, en mettant de côté ses a priori. Cela implique d'explorer avec les parents et les enfants les différentes facettes de leur expérience dans le respect du rythme de chacun et de faire preuve d'une saine curiosité envers les récits, les histoires et les anecdotes. Cette approche humaine et personnalisée valorise les liens importants pour les familles. L'établissement d'un lien de confiance avec les parents, les enfants et les autres personnes significatives est un processus exigeant qui requiert un investissement de temps important et prolongé. Cela doit être planifié et valorisé tout au long du processus.

4. Préserver sa sécurité.

Le travail de proximité peut amener à faire face à des situations complexes. La personne travailleuse de proximité doit éviter de prendre des risques inutiles et s'assurer d'avoir accès à du soutien rapidement au besoin par l'entremise d'une communication efficace et de la présence de partenaires au besoin. Elle doit aussi veiller à ne pas se laisser envahir par la pression d'agir, en demeurant concentrée sur la constance et la qualité de ses interactions et ses actions. Il est essentiel que la personne travailleuse de proximité soit en lien avec l'équipe de travail de son CPSC, afin de partager les réalités vécues, ajuster les pratiques et recevoir du soutien émotionnel et stratégique. Cette proximité avec l'équipe contribue non seulement à briser l'isolement, mais aussi à assurer sa sécurité dans l'exercice de ses fonctions.

5. Adopter une approche humaine et personnalisée avec les familles.

La personne travailleuse de proximité soutient et accompagne les familles vers les ressources de leur communauté en se dotant d'une écoute et d'une curiosité sincères. Cette approche permet de (re)connaître les besoins de la famille dans leur globalité, et ce, depuis la perspective des différents membres de la famille.

6. Créer un lien réciproque et égalitaire.

Le travail de proximité valorise le savoir expérientiel de chaque membre de la famille. En se situant dans un rapport non hiérarchique, la personne travailleuse de proximité met de l'avant une approche ancrée dans le partage de connaissances et d'expériences

afin de coconstruire les réflexions, la compréhension de la situation et les possibilités d'action.

7. Établir une proximité par l'accompagnement global et soutenu.

Par sa présence physique, la personne travailleuse de proximité accompagne concrètement les familles dans leurs efforts pour répondre à leurs besoins. Elle ne se limite pas à les orienter vers une ressource : elle porte les besoins des familles auprès des services et agit comme représentante lorsque requis. Elle accompagne aussi les familles dans leurs premiers contacts avec les ressources ciblées pour faciliter la mise en lien entre les individus concernés et soutenir les familles à travers la démarche. Cette approche contribue à contrer les cloisonnements et, dans certains cas, à décroiser les offres de services. Elle contribue donc à fluidifier les premiers contacts et l'accès aux services offerts dans la communauté.

8. Reconnaître la charge émotionnelle du mandat.

L'accompagnement intensif et soutenu est associé à une charge affective importante. L'approche des personnes travailleuses de proximité repose sur un accueil inconditionnel, une posture humaine, informelle et individualisée, ainsi qu'un savoir-être favorisant la création d'un lien de confiance solide. Ce lien, considéré comme un outil d'intervention clé, nécessite du temps pour se créer et devient un levier majeur pour soutenir le pouvoir d'agir des familles.

9. Mettre en place un filet de sécurité pour les familles.

Le rôle de la personne travailleuse de proximité est de créer un filet de sécurité relationnel et communautaire. Ce dernier est fait de liens, de présences et de solidarités permettant aux familles de sortir de l'isolement (partiel ou complet), de trouver des points d'ancrage dans leur communauté, et de sentir qu'elles ne sont jamais seules face aux défis du quotidien.

Concrètement, cela signifie de :

Adopter une pratique réflexive

- ♦ Développer une connaissance approfondie de ses limites, de ses enjeux et être à l'écoute de ses émotions.
- ♦ Entretenir sa capacité d'introspection sur ses pratiques auprès des familles pour identifier les bons coups, les résistances et les opportunités saisies ou manquées.
- ♦ Verbaliser les défis rencontrés, identifier les pistes de solution et réfléchir à de nouveaux angles dans l'accompagnement auprès des mères, des pères et des enfants avec une ou des ressources de confiance.

Incarner une posture humaine favorisant la création d'un lien de confiance solide

- ♦ Miser sur un accueil bienveillant et authentique de chaque membre de la famille.
- ♦ User de créativité et d'audace pour aller à la rencontre des familles, en sortant des cadres traditionnels (faire des rencontres au parc, dans les commerces, dans un autre organisme à proximité, etc.).
- ♦ Laisser à chaque famille la liberté d'être elle-même, sans tenter d'ajuster, de contrôler ou de modifier sa manière de s'exprimer en accueillant les propos, le ton et les émotions.
- ♦ Écouter et nommer clairement ses limites, en parlant de son ressenti et de son savoir expérientiel et professionnel.

Acquérir une bonne connaissance du territoire, de la démographie, des ressources, des projets, des enjeux et des conditions sociales affectant les familles

- ♦ Intégrer les espaces que fréquentent les familles et rester à l'affût des endroits susceptibles de les rassembler.
- ♦ S'intéresser aux conditions sociales et socio-économiques du territoire afin de mieux comprendre les réalités et les difficultés que les familles peuvent vivre (chômage, pénurie de logements, taux de pauvreté, manque de services).

« C'est essentiel [le travail de proximité] 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. »

(Acteur de la communauté)

Le travail de proximité et les ressources de la communauté

Le travail de proximité implique également une position particulière de la personne travailleuse de proximité à l'intérieur de sa communauté. Une position qui la situe simultanément comme étant affiliée à son CPSC et à cette communauté. Ainsi, l'accompagnement offert ne se limite pas à la mission de l'organisme d'attache. Ce double ancrage se traduit par plusieurs engagements clés, complémentaires à ceux nommés précédemment :

- 1. La personne travailleuse de proximité est une ressource de la communauté.** Même si son port d'attache est l'OCF, la personne travailleuse de proximité demeure avant tout une ressource de la communauté. Sa mission dépasse les murs de

l'organisme : elle incarne un lien vivant entre les familles, les acteurs locaux et l'OCF, contribuant à renforcer le tissu social et à rendre visible le travail collectif.

- 2. Favoriser l'accessibilité et le décroisement des services.** Le travail de proximité agit comme levier pour faciliter l'accès aux ressources, en réduisant les barrières institutionnelles, culturelles ou géographiques. Il contribue à décroiser les services en créant des ponts entre les familles et les acteurs du milieu.
- 3. Assumer un rôle de défense des droits.** La relation réciproque et égalitaire développée avec les familles permet aux personnes travailleuses de proximité de porter leur voix auprès des organisations et réseaux partenaires, contribuant ainsi à la défense des droits des enfants et des parents.

Concrètement, cela signifie de :

Assurer un double ancrage solide pour la personne travailleuse de proximité entre le CPSC et la communauté

- ♦ Dès le départ, tenir une discussion entre la personne travailleuse de proximité et la personne gestionnaire afin d'établir clairement la posture attendue dans les représentations avec les acteurs de la communauté.
- ♦ Effectuer des suivis réguliers pour maintenir un équilibre cohérent dans cette posture de double ancrage et soutenir dans la navigation des deux réalités.

Encourager le décroisement des services

- ♦ Utiliser l'expertise de la personne travailleuse de proximité sur les familles isolées des ressources de la communauté pour lever les barrières d'accès aux services.
- ♦ Examiner et aborder, avec les différents acteurs de la communauté, les conditions et les modalités permettant aux organisations d'accroître leur flexibilité en vue d'une réponse mieux adaptée aux besoins des familles.
- ♦ Éviter d'utiliser la personne travailleuse de proximité pour combler les «trous de services» à la place des organismes concernés, même lorsque certains services ne sont pas offerts.
- ♦ Rechercher des solutions pour améliorer l'accessibilité aux services avec le soutien des organisations communautaires et des réseaux de concertation.

Assurer un filet de sécurité relationnel et communautaire autour des familles

- ♦ Faire circuler les informations pertinentes visant le bien-être des familles au sein des réseaux de concertation.

- ♦ Utiliser un discours mettant de l'avant un « nous » collectif, englobant à la fois les membres de l'équipe du CPSC et les autres acteurs de la communauté.
- ♦ Partager la responsabilité du soutien entre les divers acteurs du milieu en les impliquant au maximum, toujours selon leurs mandats respectifs.
- ♦ Prévoir des mécanismes alternatifs pour assurer la continuité du soutien aux familles isolées des ressources de la communauté, notamment en cas de départ d'un acteur essentiel au bien-être familial, lors des concertations.

Témoigner des diverses perspectives issues des réalités familiales, de leur proximité avec celles-ci, du «faire avec» les familles et de l'entre-famille dans les espaces partagés avec les acteurs de la communauté

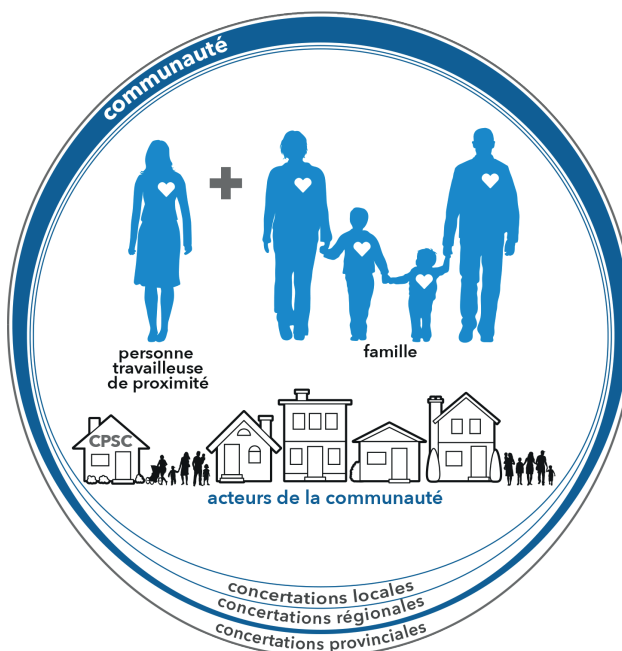
- ♦ Mettre en lumière les forces et les stratégies utilisées par les familles pour inspirer les acteurs de la communauté.
- ♦ Relayer les préoccupations des familles, en s'appuyant sur leurs mots et leurs perspectives, dans le respect de leur dignité et de la confidentialité.
- ♦ Encourager la mise en place d'espaces où les familles peuvent s'exprimer, proposer des idées, participer aux décisions et participer à la recherche de solutions (groupes de discussion, ateliers participatifs, projets collectifs) avec les partenaires.

Soutenir les familles isolées des ressources de la communauté

Les CPSC portent le mandat de soutenir les familles de leur communauté. Au sein de leurs milieux de vie, ils offrent des activités et des services qui permettent aux mères, aux pères et aux enfants de se déposer, de s'exprimer et de se rassembler. Ces espaces sont essentiels au mieux-être des familles. Toutefois, lorsque certaines d'entre elles n'ont pas accès à ces activités et services, il devient difficile pour les CPSC d'aller à leur rencontre. C'est pourquoi la personne travailleuse de proximité est essentielle : son approche humaine, ses pratiques adaptées aux réalités des familles isolées des ressources de la communauté et son réseau solide et diversifié contribuent à multiplier les liens entre les familles et la communauté (voir la figure 4). En offrant un tel soutien hors des murs des organisations, la personne travailleuse de proximité permet de faire rayonner l'approche communautaire humaine directement où se trouvent les familles et de repenser l'approche aux familles de sorte qu'elle permette réellement d'aller à leur rencontre.

L'accompagnement qui en découle est offert en cohérence avec les besoins priorités par les personnes elles-mêmes. Par exemple, il peut consister à informer les parents sur les ressources locales, soutenir la

Figure 4 – La pratique de soutien aux familles



prise de rendez-vous, aider à remplir des démarches administratives ou juridiques, ou encore faciliter l'accès à des réponses à des besoins essentiels comme la nourriture, les vêtements ou le logement. Pour parvenir à accompagner à partir des besoins exprimés et priorités par les membres de la famille, le travail de proximité mobilise une approche qui repose largement sur le soutien à la participation des parents et des enfants. D'abord, une attention particulière est portée sur le soutien à l'expression à travers l'utilisation de leur langue, de moyens de traduction au besoin ou à travers le partage d'une expérience tant anecdotique que transformatrice. Ensuite, le travail repose également sur la prise en considération du contexte et des conditions entourant cette participation. Celle-ci n'émane pas de l'objectif de la susciter : elle se nourrit, se réfléchit et se transforme au fil des expériences positives et des apprentissages réalisés dans les interactions avec l'autre.

Le travail de proximité met en lumière comment prendre en considération les tenants et aboutissants de cette participation, tant dans la posture que dans l'action : assurer la multiplication des occasions et des modalités d'expression, agir comme caisse de résonance de celle-ci, évoquer la réalité plurielle des familles auprès des instances et des personnes influentes et s'assurer que les besoins exprimés influencent les ressources et les stratégies à déployer pour accompagner les familles à naviguer dans les situations rencontrées. Ainsi, l'accompagnement de

la personne travailleuse de proximité ne repose pas sur un plan rigide ou sur des objectifs prédéfinis et ne se limite pas à la mission de l'organisme d'affiliation.

Ainsi dit, le travail de proximité se déploie à travers un souci de soutenir les familles isolées des ressources de la communauté. Pour parvenir à s'approcher des familles visées, la personne travailleuse de proximité prend divers engagements et moyens :

1. **Reconnaître les familles comme actrices de leur propre parcours.** Les familles ne sont pas seulement bénéficiaires des services : elles sont porteuses de savoirs, de stratégies et de résilience. Leur expérience constitue une ressource précieuse pour orienter les pratiques de proximité. La personne travailleuse de proximité valorise les forces de chaque membre de la famille et les accompagne de manière qu'elles soient au centre des décisions et des actions qui le concernent.
2. **Accueillir la pluralité des réalités familiales.** Chaque famille porte une histoire singulière, faite de forces, de vulnérabilités, de cultures et de trajectoires. Connaître leur réalité, c'est accepter cette pluralité sans chercher à la réduire à une norme.
3. **Créer des liens de confiance durables et réciproques.** Le lien entre les familles et les personnes travailleuses de proximité se construit dans le temps, par la présence, l'écoute et la reconnaissance mutuelle. Ce lien devient un levier puissant pour soutenir le pouvoir d'agir des mères, des pères et des enfants. Ce lien réciproque est perceptible par la volonté des personnes impliquées à soutenir l'autre ou d'autres familles à naviguer dans différentes situations données.
4. **Rendre visibles les gestes invisibles.** Les familles accomplissent chaque jour des gestes de soin, de solidarité et de résilience qui passent souvent inaperçus. Le travail de proximité vise à les mettre en lumière et à les valoriser comme des compétences essentielles.
5. **Soutenir sans imposer.** L'accompagnement se fait dans le respect du rythme et des choix des familles. Il ne s'agit pas de diriger, mais d'être présent tout en proposant des possibilités sans forcer vers des trajectoires spécifiques ou prédéterminées. L'intention n'est jamais de « faire à la place de ». Cette approche globale prend en compte l'ensemble des besoins exprimés et mobilise la communauté pour y répondre. Parfois, cela signifie d'accompagner physiquement un parent vers un service ou interpellé des partenaires afin de créer des ponts et faciliter l'accès.
6. **Favoriser l'inclusion et la participation.** Les familles doivent pouvoir prendre part aux décisions qui les

concernent, que ce soit au sein des organismes, des écoles ou des espaces communautaires. La prise en compte de leurs perspectives est essentielle pour construire des milieux plus justes et plus accueillants.

7. **Tisser un filet de sécurité relationnel.** Le travail de proximité contribue à créer un réseau de personnes et de ressources bienveillantes autour des familles. Ce filet relationnel permet de contrer l'isolement et de soutenir les familles à travers les réussites et les difficultés.
8. **Adopter une approche humaine et personnalisée avec les familles.** Comme les membres de la famille participent activement à la recherche de réponses à ces besoins, la personne travailleuse de proximité agit comme facilitatrice dans la recherche de solutions adaptées, plutôt que comme banque de ressources fixes prédéterminées. Elle guide les familles vers les ressources de leur communauté en tenant compte de leurs besoins dans leur globalité. L'accompagnement s'adapte aux réalités, aux enjeux et aux limites propres à chaque mère, père et enfant et reconnaît les familles comme importantes et dignes d'attention et de soutien.
9. **Comprendre les besoins des familles.** Sous le couvert d'échanges informels autour des besoins, la personne travailleuse de proximité participe à l'expression des besoins d'une famille. C'est au rythme de la confiance qui s'installe que les besoins des mères, des pères et des enfants se dévoilent dans toutes leurs nuances. Ces besoins, qu'ils soient urgents, ponctuels ou latents, n'ont pas nécessairement à être « captés » par une action particulière ou par le CPSC avec lequel elle est affiliée pour être soutenus par la personne travailleuse de proximité. Ainsi, la collaboration avec l'équipe de PSC n'est alors déployée que lorsqu'elle est en adéquation avec les besoins des familles.

Concrètement, cela signifie de :

Adhérer à une approche respectueuse du rythme et de la participation des familles

- ♦ Accueillir les familles telles qu'elles sont, sans jugement.
- ♦ Soutenir l'expression des familles en allant au-delà des mots, du ton ou des médiums employés.
- ♦ Cultiver une curiosité sincère et saine.
- ♦ Faire preuve de patience en offrant de l'information et des choix qui prennent en compte les forces et les défis de la famille.
- ♦ Adopter une approche qui privilégie le « faire avec » plutôt que le « faire pour » les familles.

- ♦ Prendre le temps d'observer et de s'informer des dynamiques conjugales, familiales et sociales afin de mieux saisir le contexte dans lequel évolue la famille.
- ♦ Créer des liens propices à l'enclenchement d'une démarche vers une ressource existante ou créer des occasions originales pour répondre aux besoins de la famille.

Soutenir le pouvoir d'agir des différents membres de la famille dès les premiers contacts

- ♦ Valoriser les gestes du quotidien qui rendent compte des forces, des efforts et des stratégies gagnantes des parents, afin qu'ils puissent s'appuyer sur ce qu'ils font déjà bien.

- ♦ Offrir l'ensemble des informations pertinentes pour éclairer et soutenir les prises de décisions de la famille.
- ♦ Encourager et impliquer les membres de la famille dans tout le processus de réponse aux besoins (réflexions, prises de décisions, actions, ajustements, etc.).
- ♦ Encourager les parents et les enfants à s'exprimer et exposer leur point de vue.
- ♦ S'appuyer sur le savoir issu d'expériences passées et actuelles des membres de la famille pour soutenir la famille.
- ♦ Faire équipe avec les parents pour déterminer et entreprendre les démarches respectueuses de leur rythme et de leurs valeurs.

L'enrichissement du modèle APCA de la PSC par le projet pilote de travail de proximité

Le travail de proximité, tel qu'expérimenté dans le cadre du projet pilote, est intrinsèquement lié au contexte dans lequel il s'inscrit. En ce sens, les leviers valorisés par la PSC, s'appuyant notamment sur les forces et les intérêts des enfants, les droits fondamentaux, la proximité géographique et l'implication des personnes significatives pour l'enfant, créent un terreau fertile pour le déploiement du travail de proximité.

«La pédiatrie sociale englobe différentes initiatives qui s'inscrivent dans une approche de santé globale, holistique, collaborative et multidisciplinaire (Ford-Jones et al., 2008; Maynard et al., 2019). La pédiatrie sociale en communauté (PSC) se distingue des autres formes de pédiatrie sociale par son approche intégrée transdisciplinaire et par la place privilégiée du droit dans son modèle de pratique (Fondation Dr Julien, 2013; Lapointe, 2021; Sioui Trudel et al., 2022). C'est un modèle de médecine sociale intégré qui allie les forces de la médecine, des sciences sociales et du droit (Fondation Dr Julien, 2013). Elle vise les enfants vulnérabilisés par leur contexte de vie et composant avec des stress toxiques susceptibles d'impacter significativement leur développement. Elle se déploie dans 43 centres répartis sur l'ensemble du Québec et qui accueillent plus de 11 000 enfants chaque année (Fondation Dr Julien, 2022).»²

En ce sens, le projet pilote complète la posture et l'action offertes à travers l'accompagnement de la PSC. L'appropriation du travail de proximité, telle que réalisée dans le cadre de ce présent projet, enrichit les pratiques de proximité développées en PSC via le modèle APCA (apprivoiser, partager, comprendre, agir³). Ce modèle est mis en œuvre à travers une approche collaborative centrée sur les besoins des enfants. Préconisé en PSC, ce modèle vise à personnaliser les «soins» en valorisant la transdisciplinarité et en facilitant le travail d'équipe entre les familles et les personnes professionnelles de la PSC et des autres organisations de services. Par l'intégration de la vision des différentes personnes impliquées, à commencer par celle de l'enfant, ce modèle permet une meilleure compréhension des besoins des enfants et une action concertée pour soutenir leur développement. Ainsi, cette prochaine section mettra en évidence comment l'appropriation du travail de proximité réalisé dans ce projet pilote permet d'inspirer des pratiques pour enrichir le modèle APCA et les pratiques déjà en place en PSC.

«La PSC, quant à elle, se fonde sur la méthode APCA, un acronyme qui signifie Apprivoiser, Partager, Comprendre et Agir (Fondation Dr Julien, 2013; Presseau, 2020). Apprivoiser englobe toutes les démarches visant à accueillir l'enfant et sa famille, et à établir une base de coopération propice à l'aide et au soutien. Partager implique de s'ouvrir aux autres sans préjugés afin d'identifier avec l'enfant, sa famille, les

² Turcotte, M.-È., Matte-Landry, A., Julien, G. & Hivon, M. (2023). Les approches sensibles aux traumatismes et la pédiatrie sociale en communauté : une analyse comparative ancrée dans le concept de paradigme scientifique. *Travail social*, 69(1), p. 9. <https://doi.org/10.7202/1112108ar>.

personnes significatives pour lui et les autres professionnels, les sources de stress toxiques qui l'affectent, ses besoins non comblés, ses droits bafoués, ses intérêts, ses forces et les ressources de son milieu. Comprendre revient à colliger l'information pour arriver à une compréhension collective de la situation de l'enfant en s'assurant de bien valider les hypothèses et les solutions avec toutes les personnes engagées dans la démarche. Agir signifie mettre en œuvre des mécanismes d'apaisement et de guérison par la co-construction d'un plan d'intervention avec l'enfant et sa famille. En bref, l'APCA est une méthode non seulement collaborative, qui inclut l'ensemble des acteurs concernés par la situation de l'enfant à toutes les étapes du continuum de services, mais résolument participative, car elle place les intérêts et la voix de l'enfant au centre de la démarche (Julien et Sioui Trudel, 2009).»⁴

Apprivoiser

Le travail de proximité se distingue de l'accompagnement en milieu de vie par sa volonté d'aller directement vers les familles, là où elles se trouvent. Pour la PSC, c'est une façon supplémentaire de créer des ponts, de transformer le terrain en espace de rencontre et de renforcer le filet de sécurité autour des parents et des enfants. La posture du travail de proximité valorise la présence dans les milieux fréquentés par les familles de manière à 1) les joindre, 2) les (re)connaître, 3) en apprendre davantage sur les espaces qu'elles fréquentent et 4) être visibles et accessibles pour les familles. Les premiers contacts sont déterminants dans le travail de proximité comme ils permettent une mise en lien progressive et rythmée par les rencontres informelles d'abord. Selon l'évolution du lien de confiance, il est ensuite envisageable, de part et d'autre, de partager des informations ou des bribes d'histoires personnelles et familiales de manière que la personne travailleuse de proximité puisse soutenir la famille dans le respect de son rythme, de ses forces et de ses besoins.

Le travail de proximité met donc de l'avant une temporalité, une considération pour l'espace et un souci pour l'expression de soi dès les premiers contacts, et ce tant au sein de la famille, de la communauté et que des instances plus formelles comme les CPSC. Afin d'offrir des occasions de soutien et de mises en lien pertinentes pour les familles le temps venu, la personne travailleuse de proximité est appelée à connaître les détails du réseau de ressources du territoire, des services qu'elles offrent et de leur articula-

tion au sein de la communauté. En ce sens, plusieurs pratiques inspirantes sont issues de l'expérience du travail en proximité pour le volet «approvisionnement» :

- ♦ Occuper le territoire avec créativité;
- ♦ Adopter une pratique informelle et ouverte;
- ♦ Oser aller vers les familles en assurant une présence dans les autres organismes communautaires de son territoire, dans les activités collectives, dans les parcs, les commerces, etc.;
- ♦ Créer des espaces éphémères pour vivre des moments privilégiés avec les parents et les enfants;
- ♦ Connaître l'étendue et les spécificités du territoire et des ressources qui s'y trouvent;
- ♦ Se faire (re)connaître par les différents acteurs de la communauté;
- ♦ Créer des ponts entre les ressources en facilitant la communication et la connaissance des services offerts par les autres organismes;
- ♦ Aller à la rencontre des familles, établir un climat de confiance propice à la création de liens;
- ♦ Prendre soin des relations avec les familles et les différents acteurs mentionnés en alimentant ces liens afin d'en assurer la pérennité.

Partager

Le travail de proximité se distingue de la vision du «partage» proposé par le modèle APCA du fait de l'importance accordée à l'informel dès les premiers contacts. Cette convivialité crée les conditions d'un partage d'information progressif, ponctué par les rencontres plus formelles et les moments informels partagés. De plus, ce partage est actualisé de manière réciproque à travers un dévoilement des différents membres de la famille et de la personne travailleuse de proximité, en s'appuyant sur une grande souplesse dans sa mise en œuvre, ces distinctions renforcent plusieurs pratiques de proximité incluses dans le volet «partage» du modèle :

- ♦ Écouter et accueillir la parole des familles;
- ♦ Établir un lien de confiance sécurisant et réciproque;
- ♦ Reconnaître la complémentarité des rôles de chacun;
- ♦ Encourager les familles à répondre ensemble à leurs besoins;
- ♦ Adopter une pratique réflexive et respectueuse du rythme des familles;
- ♦ Développer une vision partagée du rôle de la personne travailleuse de proximité avec les partenaires et les familles;

³ Fondation Dr Julien. (2013). *Document de codification*. Division de transfert des savoirs.
https://institutpediatriesociale.com/wp-content/uploads/2020/05/Document_codification_2013.pdf.

⁴ Turcotte et al. op. cit., p.14-15

- ♦ Faire preuve de souplesse quant au rythme des partages pour éviter de précipiter la famille;
- ♦ Intégrer régulièrement des moments informels afin de renforcer la réciprocité au sein de la relation.

Comprendre

Le travail de proximité mise aussi sur une compréhension globale et intégrée de chaque famille et des difficultés qu'elles rencontrent. Il s'appuie sur une perspective participative valorisant le savoir expérientiel des familles et s'appuie sur leur perspective pour comprendre leur situation. Le travail de proximité mise donc sur une approche horizontale, c'est-à-dire non hiérarchique, axée sur la coconstruction et la collaboration. Plusieurs pratiques inspirantes pour la PSC émanent du projet pilote pour le volet « comprendre » du modèle :

- ♦ Valoriser le savoir expérientiel de chaque membre de la famille;
- ♦ Miser sur une approche respectueuse du pouvoir d'agir des individus;
- ♦ Viser une compréhension graduelle de la situation de la famille, plutôt qu'exhaustive en amont;
- ♦ Apprivoiser l'impuissance vécue à la suite des éléments (non)abordés avec les familles ou les autres acteurs concernés;
- ♦ Mettre en commun les visions de chaque membre de la famille pour développer une compréhension globale des besoins de la famille;
- ♦ Utiliser le langage des familles dans la compréhension des situations afin d'éviter une traduction des expériences relatées.

Agir

Le travail de proximité mise sur une mise en action concertée impliquant nécessairement la famille, mais aussi les différents partenaires de la communauté. En misant sur des ressources connues et incarnées par la personne travailleuse de proximité et par les familles, il est alors possible de mettre en place des conditions et des actions qui minimisent l'occurrence d'embûches, qui offrent un accès simplifié et personnalisé aux ressources, et qui favorisent une expérience positive pour les familles. Le travail de proximité encourage donc plusieurs pratiques pour le volet « agir » du modèle :

- ♦ Prendre le temps d'accompagner les personnes vers les ressources à la hauteur de leurs besoins respectifs;
- ♦ S'appuyer sur les forces des membres de la famille pour incarner une approche respectueuse du pouvoir d'agir des individus;
- ♦ Surmonter avec créativité les embûches qui se dévoilent en ciblant les opportunités alternatives;

- ♦ Fluidifier le référencement aux ressources appropriées en mettant à profit les liens tissés avec les acteurs de la communauté;
- ♦ Impliquer les parents et les enfants dans l'action;
- ♦ Mettre activement en contact les familles et les ressources dans le but de faciliter une communication directe et fluide, tout en contribuant au renforcement du pouvoir d'agir de la famille;
- ♦ Faire des suivis (in)formels réguliers avec les familles par l'entremise d'un appel, d'un message écrit ou de rencontres à domicile, à l'organisme ou au sein d'un espace communautaire.

En parallèle, ces différentes contributions encouragent une posture réflexive chez les personnes professionnelles œuvrant avec les familles. Afin de soutenir le développement et l'appropriation d'une telle posture, le tableau 1 propose des questionnements réflexifs issus de l'expérience d'appropriation du travail de proximité par le biais du projet pilote. Ainsi, l'exercice proposé constitue une amorce en ce sens et ne prétend pas être exhaustif.

Tableau 1 – Appropriation du travail de proximité à travers le modèle APCA

Modèle APCA	Questions réflexives	
Apprivoiser	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Comment puis-je renforcer ma présence dans les lieux fréquentés par les familles ? ♦ Quelles expériences m'ont permis de créer du lien autrement [avec les familles, les partenaires, etc.] ? ♦ Comment ai-je repéré les situations d'isolement vécues par les familles ? 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Comment ai-je mobilisé les ressources sur le territoire ? ♦ Quelles ressources semblent manquantes ou invisibles ? ♦ Quelles sont les familles (in)visibles à mes yeux, aux yeux des ressources de la communauté et aux yeux des familles elles-mêmes ?
Partager	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Comment ai-je nourri les relations avec les familles et les acteurs du milieu ces derniers temps ? ♦ Comment ai-je facilité la circulation des savoirs parmi les personnes impliquées ? ♦ Comment ai-je reconnu et valorisé les différents savoirs observés auprès des familles ? 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Comment ai-je soutenu l'expression des différents membres de la famille ? ♦ Qui parvient à s'exprimer ? Qui peine à le faire ? Quelles sont les conditions actuellement en place qui contribuent à cela ?
Comprendre	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Qu'ai-je ressenti dans mes interactions avec [l'autre] ? ♦ Comment ai-je composé avec l'impuissance rencontrée ? Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour prendre soin de cette impuissance ? 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Quels sont les mots significatifs pour les membres de la famille lorsqu'ils sont appelés à décrire leurs besoins et leur situation actuelle ? ♦ Comment ai-je valorisé le savoir expérientiel de la famille dans le processus ?
Agir	<ul style="list-style-type: none"> ♦ À quoi ai-je reconnu le rythme et les besoins des familles ? ♦ Comment ai-je pris soin de leur rythme et de leurs besoins ? ♦ Comment aurais-je pu prendre davantage soin de leur rythme et de leurs besoins ? ♦ Comment les membres de la famille sont-ils impliqués dans la démarche ? 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Quels signaux révèlent que je suis en train de 1) faire « avec » ou 2) faire « pour » ? ♦ Comment ai-je mobilisé mes alliés dans la mise en œuvre du travail de proximité ? ♦ Comment ai-je mis à profit les approches formelles et informelles avec cette famille ?

Le travail de proximité : une pratique sous contraintes

Malgré ses retombées positives, le travail de proximité demeure fragile du fait du manque de financement récurrent, de l'isolement professionnel, de l'absence de cadre normatif clair, du roulement de personnel et des défis liés à la couverture territoriale (transport, ruralité). Dans cet esprit, la démarche du projet pilote a permis d'identifier des obstacles au déploiement et au maintien du travail de proximité avec les familles :

- 1. Flou du mandat et reconnaissance limitée.** L'absence de balises claires peut entraîner une mécompréhension du rôle des personnes travailleuses de proximité par les partenaires. Cela peut mener à des attentes irréalistes ou à une instrumentalisation de la personne travailleuse de proximité. Ce manque de reconnaissance institutionnelle fragilise la légitimité de la pratique de proximité.
- 2. Précarité et financement non récurrent.** Le projet pilote a mis en lumière la fragilité du modèle actuel : financement insuffisant, isolement professionnel des personnes travailleuses de proximité et absence de mécanismes pour stabiliser les postes. Ces conditions compromettent la pérennité de la stratégie.
- 3. Charge émotionnelle.** L'accompagnement intensif et soutenu implique une charge émotionnelle importante pour les personnes travailleuses de proximité. Elles peuvent ressentir un sentiment d'impuissance devant les difficultés complexes et systémiques vécues par certaines familles. Confrontée aux limites du système dans lequel les familles évoluent, la personne travailleuse de proximité est amenée à remettre en question la pertinence du fonctionnement actuel du système, qui

tend à valoriser davantage la quantité que la qualité des interventions. Cette réalité terrain, vécue au quotidien, peut s'avérer essouffante et mener à un certain figement à moyen ou long terme.

- 4. Isolement professionnel.** Le fait d'être une ressource mobile à double ancrage, « appartenant » à la fois à la communauté et au CPSC, peut générer un sentiment de solitude. Le manque d'espaces, de soutien, de formations continues et de communautés de pratiques peut accentuer ce défi.
- 5. Contraintes territoriales et logistiques.** Les réalités géographiques, se traduisant notamment par la ruralité, les larges territoires et la piètre accessibilité du transport en commun, compliquent le démarrage et l'accompagnement. Elles augmentent le temps et les coûts liés aux déplacements. Ces contraintes limitent parfois la capacité d'action des personnes travailleuses de proximité qui n'ont pas suffisamment de fonds rendre leurs services accessibles de manière équitable sur tout le territoire.
- 6. Rigidité des critères d'inclusion initiaux et ajustements nécessaires.** Les critères d'inclusion comme l'âge des enfants et la définition de l'isolement se sont avérés difficiles à appliquer et à reconnaître sur le terrain. Il a été nécessaire d'apporter des ajustements et de faire preuve de souplesse dans l'application de ces critères afin d'éviter l'occurrence de ruptures dans l'accompagnement et de préserver la continuité des trajectoires d'aide.

Ces obstacles soulignent la nécessité d'un encadrement structuré, d'une reconnaissance institutionnelle et d'un financement durable pour pérenniser cette approche.

Des retombées significatives pour les familles et la communauté

Sur le terrain, le travail de proximité contribue à révéler plusieurs réalités qui élargissent notre compréhension de l'isolement et de la vulnérabilité des familles :

- Plusieurs familles sans réseau social ou avec un réseau social très limité;
- Certaines familles ignorent l'existence des services disponibles dans leur communauté;
- Certaines familles éprouvent de la méfiance, de la honte ou même de la peur face aux ressources;
- Certains milieux ont des services insuffisants pour répondre aux besoins rencontrés par les familles.

De manière plus spécifique, plusieurs constats transversaux se dégagent et permettent de mieux comprendre une portion du vécu de celles-ci :

- 1. Des réalités marquées par l'isolement, la précarité ou la surcharge.** Certaines familles vivent dans des contextes où les ressources sont peu accessibles, où les démarches sont complexes, et où le quotidien demande une énergie constante pour simplement « tenir ». L'isolement relationnel, la fatigue, les ruptures de services ou les situations de précarité complexifient la vie familiale.
- 2. Des parcours fragmentés et des repères instables.** Plusieurs familles doivent composer avec des déménagements fréquents, des ruptures de lien

avec les institutions ou des absences de relais. Ces parcours compliquent la continuité de l'accompagnement et fragilisent les repères indispensables à l'organisation familiale.

- 3. Une charge mentale et affective invisible.** Les gestes du quotidien tels que préparer les repas, gérer les horaires, accompagner les enfants, veiller à répondre aux besoins de tous les membres de la famille, etc., sont portés souvent en silence, sans reconnaissance. Cette charge, bien qu'invisible, pèse lourdement sur les épaules des mères, des pères, et parfois des grands-parents.
- 4. Une parole qui peine à trouver sa place.** Plusieurs familles expriment qu'elles ne savent plus à qui parler. D'autres ont appris à ne pas demander de soutien, parce que les réponses tardaient ou ne venaient pas. Le sentiment de ne pas être entendus, ni comme parents ni comme citoyens, renforce le repli sur soi et la méfiance envers les ressources.
- 5. Des gestes de résilience dans l'ombre.** En dépit des obstacles, les familles développent des stratégies, des formes de solidarité discrètes, ainsi que des actes de soin et de résistance. Souvent invisibles, ces gestes incarnent une force et une dignité, que le travail de proximité vise à reconnaître et à valoriser.
- 6. Un besoin de présence, de reconnaissance et de lien.** Les familles expriment, parfois sans mots, le besoin d'une présence humaine constante et bienveillante : un besoin de proximité. Cette présence se traduit notamment par l'entremise d'une personne qui prend le temps, qui s'intéresse à leur réalité sans jugement, avec qui elles tissent un lien de confiance et qui reconnaît la légitimité de leur vécu.

Ainsi, le déploiement du travail de proximité a donc permis d'élargir la définition de l'« isolement » en plus de mettre en évidence des formes de vulnérabilité qui ne sont pas toujours prises en considération dans les services actuels. Il s'agit d'une approche singulière et d'un outil indéniable pour soutenir les familles qui, autrement, sont invisibles aux yeux de la communauté et seules pour composer avec les défis du quotidien. En ce sens, le travail de proximité est une réponse gagnante pour aller à la rencontre des familles, les accompagner à naviguer dans leurs défis quotidiens et pour soutenir leur pouvoir d'agir dans les situations qu'elles rencontrent.

La force de cette approche réside dans une intention simple, mais puissante : aller vers les familles

qui pourraient vivre de l'isolement, être présent dans leurs milieux de vie et créer des liens authentiques. Sans mission centrée sur une finalité précise ou une réalité d'isolement particulière des familles, le travail de proximité se déploie avant tout à travers la création d'un lien : sans attentes, dans une logique de confiance et de continuité. Il s'agit de partir des besoins exprimés par les familles, sans jugement, et de briser les silos qui cloisonnent les services. Étant souple, il peut s'étendre dans le temps, dans l'espace (dans différentes organisations et parties du territoire) et impliquer des membres de la communauté qui ne sont habituellement pas inclus dans les services traditionnels (p. ex. des personnes dans une épicerie du quartier, d'autres familles de la communauté, etc.).

Les personnes travailleuses de proximité occupent un rôle unique au sein de l'organisme et dans la communauté. Elles agissent à la fois comme catalyseurs de liens sociaux, révélatrices de besoins invisibles, facilitatrices de concertation et actrices de transformation communautaire. Ce rôle dépasse la simple prestation de services et constitue un levier stratégique de prévention et d'équité sociale essentiel. Avec détermination et curiosité, les personnes travailleuses de proximité 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.

L'implantation de cette approche a permis aux mères, aux pères et aux enfants rencontrés⁵ de mieux affronter l'instabilité, les contextes de vulnérabilité, et les aléas de la vie. Ce travail de proximité encourage le bien-être des familles en soutenant chaque membre à trouver les moyens et les ressources pour s'épanouir. Dans une perspective humaine et préventive, la personne travailleuse de proximité ne se centre pas uniquement sur les besoins de l'enfant, mais bien sur ceux de la famille dans son ensemble et dans toutes ses déclinaisons : les besoins de chaque membre de la famille étant inextricables. En établissant un rapport de confiance par l'entremise d'une présence constante et rassurante, elles soutiennent les parents et les enfants afin qu'ils ne se sentent pas seuls. En ce sens, l'écoute dont se prévaut la personne travailleuse de proximité est essentielle pour des familles qui, autrement, n'auraient pas accès ou pas d'intérêt à bénéficier des ressources de la communauté.

Le travail de proximité vise à ce que les familles connaissent les ressources humaines, matérielles et économiques accessibles au sein de la communauté et s'en saisissent. Cette approche permet d'aller au-delà des services offerts au sein du CPSC, en misant sur la capacité de chacun de leurs membres à mobiliser les

⁵ Sur une période de référence de 15 mois, c'est plus de 5 000 parents et plus de 10 000 enfants qui ont été accompagnés par une personne travailleuse de proximité dans le cadre du projet pilote.

ressources disponibles. En brisant les silos qui cloisonnent les services et en favorisant la concertation, ces pratiques de proximité permettent de réconcilier les réalités et les besoins perçus des mères, des pères et des enfants, avec ceux de la communauté et des organisations qui gravitent directement ou indirectement autour d'eux. En offrant le temps pour échanger, écouter ainsi que comprendre la réalité et les besoins de la famille, sans l'étiqueter, les personnes travailleuses de proximité contribuent à joindre les familles autrement invisibles et à renforcer le tissu de soutien social au sein de la communauté.

En résumé, l'évaluation du projet pilote met en évidence des impacts majeurs du travail de proximité :

- ♦ Pour les familles : réduction de l'isolement, meilleure utilisation et accessibilité des ressources, diminution du stress, renforcement des capacités d'action des parents, amélioration des conditions de développement des enfants.
- ♦ Pour les personnes travailleuses de proximité elles-mêmes : apprentissages professionnels, sentiment d'épanouissement et reconnaissance de leur expertise.
- ♦ Pour les organismes porteurs : transformation des dynamiques internes, émergence d'une culture de proximité.
- ♦ Pour les acteurs de la communauté : adaptation des pratiques, amélioration de la concertation, décloisonnement des services.

Le travail de proximité, c'est un espace de tissage : on y relie l'intime au collectif, le soutien familial à la mobilisation citoyenne. Avec le temps, le travail de proximité agit comme un fil vivant qui accompagne les familles dans leur quotidien tout en les invitant à se reconnecter à leur pouvoir, à leur voix, à leur capacité d'agir ensemble. C'est là que naît une dynamique précieuse : celle où l'autonomie individuelle devient le terreau de l'engagement collectif.

Conclusion

Au fil du projet pilote, nous avons vu naître une façon d'être avec les familles qui a l'allure d'une évidence : aller là où elles vivent, entrer en relation à leur rythme, tenir la main quand le pas vacille, puis relâcher quand l'élan revient. Cette proximité n'est pas un « plus » accessoire à la PSC ; elle en prolonge les fondements, comme un cercle qui s'agrandit autour de l'enfant pour y inclure sa famille, ses voisins, ses repères et ses lieux de vie.

L'intégration du modèle de travail de proximité expérimenté ici s'est jouée dans la continuité naturelle de la PSC. D'abord, par la triple proximité déjà au cœur des CPSC : une proximité physique qui assume le territoire comme espace d'intervention, temporelle qui honore le moment opportun plutôt que l'horaire imposé, et relationnelle qui met la qualité du lien au-dessus de la procédure. Ensuite, par la méthode APCA, dont chaque étape s'est trouvée enrichie : *Apprivoiser* en occupant le territoire avec humanité et audace ; *Partager* dans la réciprocité d'une parole qui circule à hauteur d'expérience vécue ; *Comprendre* en coconstruisant le sens sans hâter les conclusions ; *Agir* en décloisonnant les services, en accompagnant concrètement les premiers pas et en soutenant la continuité. Enfin, par la place du droit et de la dignité de l'enfant, que le travail de proximité rend plus effectifs en réduisant les barrières d'accès, en facilitant la continuité et en ajustant les réponses aux besoins réels.

Au cœur de cette intégration, plusieurs leviers se sont révélés déterminants. Le premier est celui du double ancrage : la personne travailleuse de proxi-

mité appartient à la fois au CPSC et à la communauté. Cette posture lui permet de tisser des ponts, d'humaniser les premiers contacts et d'ouvrir des portes qui, autrement, resteraient closes. Le deuxième levier est la vision partagée : quand la direction, l'équipe et les partenaires comprennent bien ce que la proximité est – et ce qu'elle n'est pas –, ils balisent le rôle, reconnaissent le travail relationnel « invisible » et soutiennent les choix de terrain. Le troisième levier est le soutien réflexif et transdisciplinaire : l'isolement inhérent à la fonction s'apaise lorsque la personne travailleuse de proximité peut s'arrimer au « cercle » que la PSC procure, bénéficier d'espaces de retour, de supervision clinique et de sécurité organisationnelle. Le quatrième levier relève de la concertation vivante : en nourrissant des liens réguliers et concrets entre familles, organismes communautaires, institutions et réseaux informels, la proximité transforme la concertation en action et en continuité. Enfin, le cinquième levier tient à la connaissance fine du territoire : arpenter les parcs, les corridors d'épicerie, les salles d'attente, c'est apprendre les chemins praticables pour les familles, repérer les angles morts et, au besoin, réinventer des passages.

De ce maillage se dégage la plus-value spécifique du travail de proximité pour la PSC. D'abord, il rejoint des familles « invisibles » aux radars habituels : celles qui se tiennent à distance des services par fatigue, par méfiance ou par honte, celles qui n'entrent pas « dans les cases » mais qui, pourtant, portent une charge domestique, affective et administrative souvent démesurée. Ensuite, il prévient les ruptures :

en étant présent en amont, sans formulaire ni rendez-vous, il ouvre plus tôt la porte de la confiance et évite que les difficultés ne se cristallisent en crise. Il fluidifie les parcours : la personne travailleuse de proximité n'oriente pas seulement, elle *accompagne* – un appel à trois, une marche jusqu'au comptoir, un visage connu au premier rendez-vous –, autant de gestes modestes qui, réunis, changent l'expérience des familles et la continuité des services. Il renforce la défense des droits : parce que la parole des parents et des enfants est accueillie telle qu'elle se dit, elle circule mieux dans les lieux de décisions et s'y fait entendre avec plus de justesse. Il alimente la prévention : en rendant visibles les besoins et les forces du quotidien, il permet aux CPSC d'ajuster leur offre, d'innover avec leurs partenaires et d'outiller la communauté pour qu'elle devienne elle-même filet de sécurité.

Rien de cela n'ignore les contraintes : la précarité de certains financements, le flou des mandats, la charge affective, les défis logistiques. Mais le récit collectif issu du projet pilote montre que ces fragilités peuvent devenir des points d'appui lorsque des choix clairs sont posés : reconnaître institutionnellement la fonction, stabiliser son financement, prévoir des mécanismes de sécurité et de retour réflexif, inscrire la personne travailleuse de proximité dans les espaces stratégiques du CPSC et des concertations locales, développer des repères éthiques communs sur le partage d'information et la représentation de la voix des enfants et de leurs parents.

Ce travail de proximité n'est pas un dispositif de plus; c'est une posture. Il déplace légèrement le centre de gravité de l'action : des murs vers la rue, du formulaire vers la rencontre, de la référence vers l'accompagnement, du *faire pour* vers le *faire avec*. Ce déplacement fait directement écho à l'ambition la plus profonde de la PSC : que chaque enfant soit entouré par un cercle vivant où sa famille, ses alliés et sa communauté puissent, ensemble, tenir bon face aux vents contraires.

La suite est déjà en germe. Elle tient à ces scènes ordinaires qui, jour après jour, recomposent la confiance : une personne travailleuse de proximité qui s'arrête sur un banc, une mère qui ose un premier «bonjour», un partenaire qui modifie un critère d'accès, un quartier qui se découvre solidaire. Si nous entretenons ces gestes simples, si nous continuons d'apprivoiser, de partager, de comprendre et d'agir au plus près des familles, alors la proximité demeurera plus qu'une stratégie : elle deviendra une culture commune. Et c'est là, précisément, que la PSC gagne : dans cette capacité renforcée à faire communauté autour de l'enfant, à multiplier les chemins praticables et à transformer, pas à pas, l'accès aux droits en expérience vécue.

Annexe 1

Aide-mémoire stratégique sur le travail de proximité en centre de pédiatrie sociale en communauté (CPSC)

Destinataires

Personnes chargées de la consolidation et de l'amélioration de la pratique en PSC (instances nationales, directions cliniques, responsables de la qualité, développement des pratiques, concertations).

Finalité

Nourrir la réflexion structurante et l'alignement du réseau sur les conditions, les tensions fécondes et les choix à poser pour explorer l'intégration du modèle de travail de proximité au sein de la PSC, sans basculer d'emblée dans l'opérationnel.

1. Point de départ commun : ce que le travail de proximité prolonge en PSC

- ♦ Triple proximité : physique (dans les milieux de vie), temporelle (accès au « bon moment »), relationnelle (primat du lien) – déjà constitutive des CPSC et renforcée par le « hors les murs ».
- ♦ Méthode APCA (*Apprivoiser-Partager-Comprendre-Agir*) : le travail de proximité en élargit les modalités (entrées en relation informelles, réciprocité des échanges, accompagnement des premiers pas, décloisonnement *in situ*).
- ♦ Droits et dignité de l'enfant : la proximité rend plus effectifs l'accès, la continuité et l'adéquation des réponses (en famille et dans la communauté).

Questions repères

- ♦ De quelles manières la proximité augmente-t-elle ce que la PSC fait déjà bien ? Où risquerait-elle d'en déstabiliser des composantes utiles (ex. centralité du « cercle PSC » autour de l'enfant) ?

2. Théorie de changement : récit plausible de la valeur ajoutée

Hypothèse centrale : en allant vers les familles « invisibles », en amorçant tôt des liens de confiance et en décloisonnant les premiers accès, on réduit les ruptures, on rend effectifs des droits et on ajuste l'offre à partir de la réalité située.

Points d'attention pour le groupe de destinataires

- ♦ Quels résultats attendus (intermédiaires/finalités) justifient l'exploration ?
- ♦ Quelles hypothèses à éprouver localement (ex. conditions d'apparition de la confiance, rôle des « ponts actifs ») ?

3. Gouvernance et double ancrage : clarifier le mandat « entre CPSC et communauté »

- ♦ La personne travailleuse de proximité est affiliée au CPSC tout en représentant une ressource de la communauté : posture féconde mais génératrice de tensions (représentation, flux d'information, décisions sur le terrain).

Décisions à cadrer

- ♦ Quelles prérogatives sont déléguées au « dehors » ? Quelles imputabilités demeurent au « dedans » ?
- ♦ Quels espaces stratégiques (CA, direction, tables locales) reconnaissent formellement la fonction et sa parole de terrain ?

4. Éthique, sécurité et partage d'information : un cadre minimal suffisant

- ♦ Confidentialité proportionnée, circulation d'information utile au bien-être des familles, sécurité terrain (protocoles, appuis, retours réflexifs).

Questions repères

- ♦ Quel est le minimum nécessaire pour partager sans déposséder la famille de sa parole ?
- ♦ Comment éviter que la personne travailleuse de proximité devienne le substitut d'un service manquant plutôt que le catalyseur de solutions partagées ?

5. Architecture partenariale : de la concertation à l'interdépendance utile

- ♦ Le travail de proximité agit comme catalyseur : réseautage, création de ponts, maintien de liens vivants, actions conjointes familles-organisations.

Décisions à cadrer

- ♦ Quels accords simples (critères assouplis, coprésences, relais) rendent la continuité probable et non exceptionnelle ?
- ♦ Quelle place pour la voix des familles dans les espaces de concertation ? (coconstruction, témoignages situés, retours d'usage).

Annexe 1

Aide-mémoire stratégique sur le travail de proximité en centre de pédiatrie sociale en communauté (CPSC)

6. Capacités et soins au rôle : préserver le travail relationnel « invisible »

- ♦ Le rôle est exigeant, complexe, parfois solitaire : besoin de supervision, de pratiques réflexives, de reconnaissance du travail invisible (présence, écoute, liens).

Points d'attention

- ♦ Quels dispositifs de soutien (supervision clinique, par les pairs, retours d'expérience-éclair) sont nécessaires avant d'étendre l'expérimentation ?
- ♦ Comment mesurer et valoriser ce qui, par nature, ne s'attrape pas bien par des questionnaires ?

7. Risques et fragilités : les transformer en points d'appui

- ♦ Flou de mandat, financement non récurrent, charge émotionnelle, isolement professionnel, contraintes logistiques : autant de risques identifiés par le projet pilote.

Pistes de mitigation à discuter

- ♦ Balises partagées du rôle (ce qu'il est / n'est pas).
- ♦ Stabilisation budgétaire progressive et articulation avec les missions PSC.
- ♦ Rituels réflexifs courts et protocoles de sécurité.

8. Apprentissage et évaluation : choisir une logique développementale

- ♦ Privilégier des boucles d'apprentissage courtes (récits situés, « signaux faibles », ajustements), adossées à quelques indicateurs simples : accès sans rendez-vous, délais vers un premier service, ponts activés, décroissements obtenus, témoignages de confiance, santé au travail des personnes travailleuses de proximité.

Questions repères

- ♦ Quels champs d'effets voulons-nous voir bouger d'abord (confiance, continuités, maillages) ?
- ♦ Quel rythme de retour d'expérience convient au réseau pour apprendre sans prescrire trop tôt ?

9. Portefeuille d'explorations : avancer par petits paris sûrs

- ♦ Plutôt qu'un déploiement massif, constituer un portefeuille de microprototypes (ex. un « pont actif » prioritaire, une modalité de coprésence, un ajustement d'horaire), chacun avec hypothèse, garde-fous, critères d'arrêt et apprentissage partagé.

Décisions à cadrer

- ♦ Quelles unités d'apprentissage (quartier, thème, population) sont les plus pertinentes ?
- ♦ Comment diffuser efficacement les leçons (communautés de pratique, retours trimestriels, récits) ?

10. Messages d'alignement : une narration commune à tester

- ♦ Aux CPSC : « La proximité prolonge la PSC : même boussole (droits, APCA, lien), plus d'accès réel et de continuités. »
- ♦ Aux partenaires : « Nous cherchons à simplifier les premiers pas et à éviter les ruptures ; pouvez-vous assouplir un critère, un accueil, une procédure ? »
- ♦ Aux familles (par les relais du réseau) : « On vient à votre rencontre, à votre rythme, pour ouvrir des portes avec vous. »

En synthèse

L'intégration du travail de proximité n'appelle pas d'abord une « grille d'application », mais une capacité collective à apprendre : clarifier le double ancrage, soigner le lien et la sécurité, bâtir des ponts simples et effectifs, éprouver des hypothèses modestes et partager largement les leçons.

C'est ainsi que la proximité devient, pas à pas, une culture qui fortifie la PSC plutôt qu'un programme de plus.