

Le travail de proximité en organisme communautaire Famille



Un levier humain
pour rejoindre,
comprendre,
soutenir et
accompagner
les familles isolées
des ressources
de la communauté

Camille Tremblay

Université du Québec à Trois-Rivières

Carl Lacharité

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



RÉDACTION

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

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

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

Vicky Lafantaisie, professeure, Université du Québec en Outaouais

COLLABORATRICE

Sofie Therrien, directrice générale adjointe

Fédération québécoise des organismes communautaires Famille

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE

Marc Ludvik

RÉVISION LINGUISTIQUE

Antidote 11 et M365 Copilot

CITATION

Tremblay, C., Lacharité, C., Mailloux, D., Lafantaisie, V. (2026). *Le travail de proximité en organisme communautaire Famille : un levier humain pour rejoindre, comprendre, soutenir et accompagner les familles isolées des ressources de la communauté*. Éditions CEIDF.

REMERCIEMENTS

Nous saluons l'engagement des membres du comité de pilotage du projet pilote, incluant des représentantes et représentants de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), des représentants du ministère de la Famille et de Concertation Montréal ainsi que la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF). Leur collaboration a enrichi les réflexions et soutenu le développement de cette approche de proximité et de cet outil.

Enfin, nous soulignons l'apport des familles, des personnes gestionnaires et des personnes travailleuses de proximité ayant déployé énergie et créativité pour joindre les familles pouvant vivre de l'isolement, et ça, toujours en gardant comme levier l'approche globale des organismes communautaires Famille. Ils ont su partager les apprentissages et contribué à la mise en commun des savoirs issus de cette pratique de proximité. Grâce à leur engagement et accompagnement, ce document de transfert de connaissances s'inscrit dans une démarche collective de reconnaissance, de valorisation et de transmission.

Table des matières

Introduction	4
Récits sur l'accompagnement issu du travail de proximité.	4
Parent ayant eu un accompagnement de la personne travailleuse de proximité. . .	4
Personne travailleuse de proximité et gestionnaire d'OCF	4
Partenaires	4
Qu'est-ce que le travail de proximité pour les OCF ?.	5
Le projet pilote de travail de proximité 2023-2025	5
La concertation — faire communauté pour être acteurs du travail de proximité . .	7
La proximité avec chacun des acteurs concernés par le travail de proximité . . .	10
Le soutien aux familles et le travail de proximité	11
Le soutien, le travail de proximité et le rôle des gestionnaires d'OCF	12
Le travail de proximité et les ressources de la communauté	14
Soutenir les familles isolées des ressources de la communauté.	16
Les défis du travail de proximité.	18
Le difficile du vécu des familles touchées par le travail de proximité.	18
Le difficile de la stratégie intégrée de travail de proximité	19
Des retombées significatives pour les familles et la communauté	20
Conclusion	21
De l'ensemble des constats dégagés, un premier élément se démarque : la puissance du lien.	21
Le cadre de l'action communautaire autonome Famille (ACAF), un terreau fertile pour le travail de proximité	21
Le travail de proximité, un rôle exigeant, complexe et solitaire.	21
L'adaptation des pratiques organisationnelles en OCF	21
Des retombées indéniables.	22
Annexe 1 — Aide-mémoire sur le travail de proximité en organisme communautaire Famille (OCF)	23

Introduction

Pour les organismes communautaires Famille (OCF), l'approche de proximité prend racine dans une volonté profonde de rejoindre les mères, les pères et les enfants qui peuvent vivre de l'isolement par rapport aux ressources de la communauté. Le but de cette approche est de les rejoindre là où ils sont, d'établir une relation de confiance en assurant une présence bienveillante, c'est-à-dire, d'être là, vraiment là. 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 est nécessaire, là où il se fragilise, là où il devient essentiel.

Ce document est né d'un désir partagé de mettre en mots, en repères, en pratiques ce que le travail de proximité représente pour les OCF. Émergeant appui sur la démarche d'évaluation dans le cadre du projet

pilote *Implantation et retombées du travail de proximité auprès des familles isolées dans leur communauté*, il s'appuie sur des constats reposant sur la perspective des personnes travailleuses de proximité, des personnes gestionnaires et des familles provenant de 50 territoires à travers le Québec. Ainsi, ce document de transfert de connaissances ne cherche pas à figer la définition et les pratiques du travail de proximité, mais à ouvrir un espace de réflexion, d'enrichissement, d'inspiration et d'action.

Il s'agit d'une invitation à réfléchir, à partager, à adapter, à faire vivre le travail de proximité dans toute sa richesse, sa complexité et sa beauté.

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. 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 d'OCF

«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

«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)

Qu'est-ce que le travail de proximité pour les OCF ?

«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, apportant des solutions concrètes et humaines.

Le travail de proximité, tel qu'expérimenté dans les OCF, se distingue par une approche souple et profondément humaine. Contrairement aux interventions traditionnelles, il ne repose pas sur un plan rigide ni sur des objectifs prédéfinis. Sa force 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.

Cette posture implique une liberté d'action qui permet à la personne travailleuse de proximité d'aborder les parents et les enfants sans intention autre que celle d'entrer en relation. Le travail de proximité offre la possibilité de prendre le temps : échanger, écouter, comprendre la réalité et les besoins, sans étiqueter ni cibler des problématiques. Cette écoute, souvent improvisée, agit comme une bouée de sauvetage pour des parents qui, autrement, n'auraient pas accès à un tel soutien.

L'accompagnement qui en découle ressemble à une formule sur mesure : informer sur les ressources locales, soutenir la 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. L'objectif n'est jamais de «faire à la place de», mais plutôt, s'il y a lieu, d'amorcer les premières étapes pour enclencher une démarche vers une ressource au rythme de la personne. Cette approche globale prend en compte l'ensemble des besoins exprimés et mobilise la communauté pour y répondre. Parfois, cela signifie accompagner physiquement un parent vers un service ou interpellé des acteurs de la communauté afin de créer des ponts et faciliter l'accès.

Avec détermination et curiosité, les personnes travailleuses de proximité vont au-devant dans l'interprétation 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. Elles ont pris le temps d'établir des liens de confiance, d'assurer que les parents et les enfants ne soient pas seuls et qu'il existe autour d'eux des ressources humaines, matérielles et économiques pour les soutenir.

Enfin, le travail de proximité est une pratique qui permet de réconcilier les réalités et besoins des mères, des pères et des enfants perçus avec ceux de la communauté et des organisations qui gravitent directement ou indirectement auprès des familles.

Le projet pilote de travail de proximité 2023-2025

Bien que certains aient déjà expérimenté le travail de proximité, une démarche de trois ans menée à grande échelle a permis de déployer cette pratique dans 50 territoires issus de 13 régions du Québec. Les OCF qui ont participé au projet pilote ont ainsi pu rejoindre des familles vivant en contexte d'isolement des ressources de la communauté et démontrer la pertinence de l'approche humaine du travail de proximité, tournée vers et avec les parents et les enfants.

Cette approche permet aux mères, aux pères et aux enfants de mieux affronter l'instabilité, de négocier les défis, les contextes de vulnérabilité, et les aléas de la vie. Fidèles à leur mission, les OCF porteurs du projet pilote ont mis à profit leur créativité pour développer une pratique de proximité humaine et préventive. Elle encourage le bien-être des familles et vise surtout à faire en sorte que chaque membre trouve les moyens et les ressources pour s'épanouir.

Ce travail de terrain a révélé plusieurs réalités :

- Des familles sans réseau social ou avec un faible réseau social;
- Certaines familles ignorent l'existence des services disponibles dans leur communauté;
- D'autres éprouvent de la méfiance, de la honte ou même de la peur face aux ressources;
- Dans certains milieux, les services sont insuffisants.

Dans ce contexte, le travail de proximité devient une réponse gagnante pour aller à la rencontre des familles, les soutenir dans leurs défis quotidiens et affirmer leur capacité d'action et leur pouvoir d'agir.

Le travail de proximité, tel qu'expérimenté dans le cadre du projet pilote, ne pourrait pas s'actualiser sans le contexte dans lequel il s'inscrit. Ainsi, l'action communautaire autonome Famille (ACAF) offre un cadre souple

et inclusif pour expérimenter le travail de proximité. Elle permet d'offrir aux OCF des repères pour aller à la rencontre des familles, de créer des espaces de parole, de développer des pratiques ancrées dans les réalités locales, et ainsi, de mieux rejoindre les familles isolées des ressources de la communauté.

Les OCF s'appuient sur leur approche globale centrée sur trois fondements : les milieux de vie, l'enrichissement de l'expérience parentale et l'éducation populaire. Ils sont enracinés dans leur communauté, font preuve de souplesse et d'innovation, et portent les convictions suivantes :

- Les familles ont besoin de temps et de lieux pour développer des liens de confiance, de partage et d'entraide;
- Les parents sont les premiers et principaux éducateurs de leurs enfants;
- L'autonomie des familles est indispensable au développement de collectivités plus justes et dynamiques.

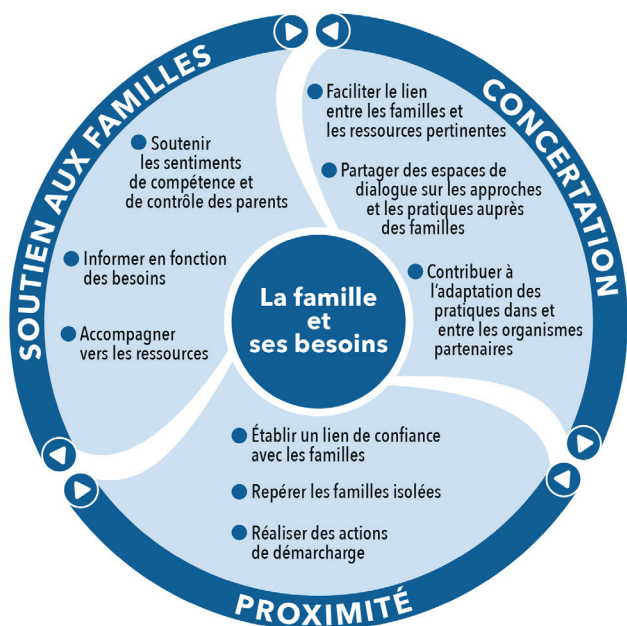
Ces convictions constituent un terreau fertile pour faire émerger et enrichir le travail de proximité, en s'inspirant des pratiques vécues au sein des OCF et en les adaptant aux réalités du terrain. Ainsi, tout au long du présent document, des liens seront tissés entre les fondements et les piliers de l'ACAF ainsi que les pratiques concrètes du travail de proximité.

L'élaboration de cette stratégie s'est appuyée sur une pluralité de savoirs issus du terrain et de réflexions collectives : des échanges avec les personnes travailleuses de proximité et les personnes gestionnaires au sein d'une communauté de pratiques et de savoirs ainsi que d'une activité de codéveloppement professionnel, des entretiens, 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 comprendre le travail de proximité tel qu'il se déploie concrètement dans les organisations ayant participé au projet pilote, soit la concertation, la proximité et le soutien. Au cœur de cette stratégie intégrée se trouvent, bien évidemment, la famille et ses besoins (voir la figure 1).

Avant d'aller plus loin, il s'avère essentiel de mentionner que cette stratégie intégrée du travail de proximité représente une innovation sociale majeure dans le champ du soutien aux familles. Elle constitue une innovation sociale, non par sa nouveauté, mais par le processus collectif qui l'a façonnée : une initiative construite, concertée et réappropriée par des organisations du secteur Famille présentes aux quatre coins du Québec. En effet, depuis plusieurs décennies au Québec, quelques initiatives de travail de proximité auprès des familles ont été réalisées, de manière indépendante, par les OCF. Bien que ces initiatives et le projet pilote partagent la même intention, celle d'aller vers les familles isolées des ressources de leur communauté, la démarche découlant de l'élaboration de la stratégie intégrée a contribué à une appropriation personnalisée et adaptée au contexte des OCF et de leur communauté.

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



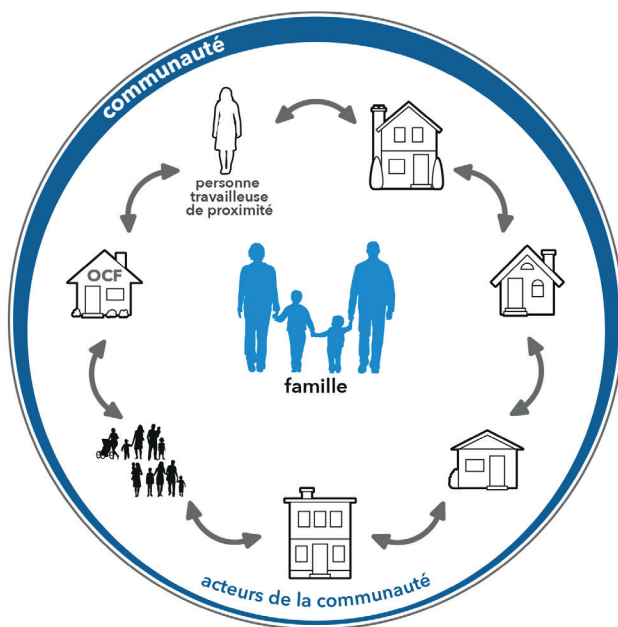
La concertation – faire communauté pour être acteurs du travail de proximité

Le travail de proximité ne se fait pas seul. 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, de partager une vision et de maintenir des liens vivants. C'est dans cette interconnexion que le travail de proximité prend toute sa force : il devient un levier pour rejoinde les familles, renforcer la solidarité entre les acteurs de la communauté et agir sur les déterminants sociaux (voir la figure 2).

Reconnaître l'importance et la diversité des acteurs présents sur le territoire

Le milieu est composé d'une pluralité d'acteurs : organismes communautaires, services publics, institutions scolaires, services de santé, municipalités, groupes citoyens, réseaux informels. Chacun joue un rôle spécifique et complémentaire, de manière directe et indirecte, dans le soutien aux familles et dans la vitalité du tissu social. La collaboration et la cohésion entre ces ressources permettent de répondre de manière plus fine et plus cohérente aux besoins des familles, en évitant les doublons et les angles morts.

Figure 2 – Le travail de proximité et la concertation



Réseautage avec les acteurs de la communauté

Le réseautage est une pratique clé pour créer des connexions entre les différents acteurs de la communauté. Il regroupe des actions stratégiques visant à élargir le réseau et à en apprendre davantage sur les autres organisations. Il permet d'être reconnu, d'identifier, d'évaluer et de développer des opportunités réelles et potentielles, de susciter l'intérêt et de poser les bases d'une collaboration durable pour un meilleur soutien aux familles.

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.

Inclure les réseaux informels comme ressources légitimes

Les groupes d'entraide, les voisinages solidaires, les bénévoles et les initiatives citoyennes jouent un rôle essentiel dans la création de filets de sécurité relationnels. Ils permettent également d'éviter les angles morts dans l'analyse des besoins des familles et de la communauté. Leur reconnaissance comme acteurs à part entière du milieu est une condition de réussite du travail de proximité.

Importance des relations entre les familles

Les familles d'une communauté sont des acteurs importants pour les familles isolées des ressources de la communauté. Par de simples échanges informels lors d'événements ou dans les lieux publics du quartier, les familles tissent des liens qui renforcent la solidarité, le sentiment d'appartenance et les références vers les services. Les personnes travailleuses de proximité et les OCF sont souvent témoins de ces échanges où le bouche-à-oreille et les recommandations permettent aux familles isolées par rapport aux ressources de la communauté de trouver des points d'ancrage et la confiance nécessaire pour aller vers les services.

Partager une vision

Lorsque les organisations se concertent, elles partagent des intentions et des actions pour le mieux-être des familles de la communauté. La personne travailleuse de proximité, en tant que ressource de la communauté, mais également représentante de l'OCF et ayant une perspective particulière sur le vécu des familles, contribue à faire voyager la vision et l'approche du travail de proximité, ce qui peut amener à influencer et à adapter les pratiques des organisations au bénéfice des familles isolées par rapport aux ressources de la communauté.

Maintenir des relations entre les acteurs

Créer des liens avec des familles et des partenaires ne se fait pas en un jour. Cela demande du temps, de la constance et de la confiance. Comme les relations se construisent dans la durée, il est essentiel de les entretenir, de les reconnaître et de les valoriser.

Concrètement, cela signifie de :

Nourrir des relations continues et vivantes 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 de l'OCF.

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 ou rencontres pertinentes, 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 chacune et chacun.

Outiller les 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 les fondements de l'ACAF et sur l'approche du travail de proximité;
- Clarifier régulièrement son rôle auprès des partenaires et des familles, en se présentant et en demeurant visible dans la communauté.

Mère

«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 la Maison des familles.»

L'action communautaire autonome Famille

L'éducation populaire et le travail de proximité

En créant des espaces partagés entre les acteurs de la communauté, les organisations donnent lieu à des moments où les principes de l'éducation populaire guident les échanges.

D'une part, participer à ces espaces permet de faire émerger des pratiques et des savoirs issus des expériences personnelles ou professionnelles.

De l'autre, être ensemble permet d'apprendre et de prendre conscience des réalités, souvent différentes, de chacune et de chacun. Ces moments d'éducation populaire permettent l'expression des perspectives des acteurs, de réfléchir à ses expériences et celles

des autres, de valoriser les forces et les stratégies employées, et de les mobiliser sur les actions qui touchent la communauté.

Les échanges éclairent les pratiques en s'assurant qu'elles soient cohérentes, alignées et adaptées aux réalités des individus et des familles de la communauté.

Pour en savoir plus, voir le *Guide d'appropriation sur le fondement Éducation populaire* (2016) de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

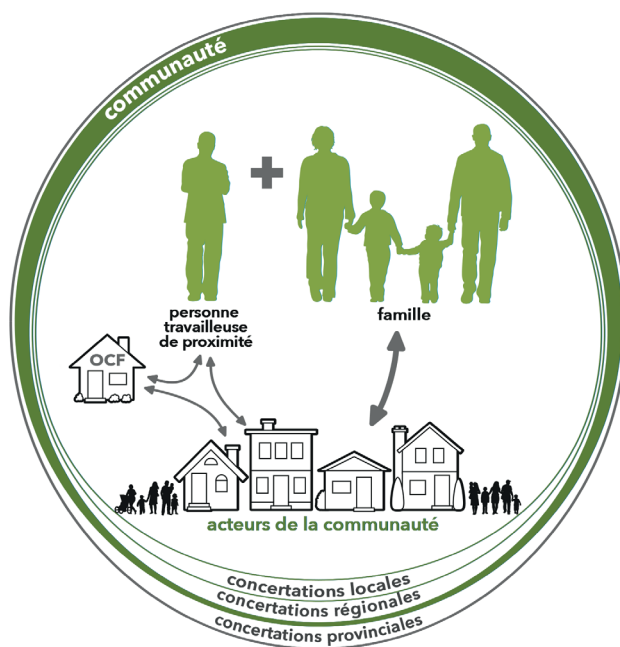
Questions réflexives

- Qui sont mes alliés dans le travail de proximité ?
- Comment puis-je faciliter la circulation des savoirs entre les acteurs de la communauté ?
- Comment inclure les réseaux informels dans mes pratiques de concertation ?
- Comment puis-je reconnaître et valoriser les relations avec les organismes et les réseaux partenaires ?
- En quelques mots, comment puis-je rendre compte des pratiques d'ACAF et du travail de proximité dans les concertations ?

La proximité des familles 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 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. La prochaine section abordera la proximité sous l'angle spécifique de chacun des acteurs impliqués (voir la figure 3).

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



Concrètement, cela signifie de :

- Avoir une posture chaleureuse et bienveillante;
- Écouter, accueillir et respecter la parole et les croyances des familles;
- Avoir une certaine connaissance des différentes cultures (linguistiques, ethniques, etc.) qui traversent les familles sur son territoire;
- Prendre le temps de reconnaître les petits pas, les forces des parents et de croire en leurs capacités;
- Reconnaître qu'il peut y avoir de multiples facteurs qui fragilisent les parents dans leur rôle parental.

Agir pour les familles et leurs besoins, cela signifie au moins deux formes d'action complémentaires.

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.

Accueillir la diversité des réalités

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.

L'action communautaire autonome Famille

Les contextes et les situations de vulnérabilité, et le travail de proximité

Pour les OCF, la vulnérabilité ne définit pas les familles. Elle est comprise comme des situations que vivent les familles, influencées par des contextes sociaux qui les entourent : «*Pour les personnes œuvrant dans les OCF, les vulnérabilités peuvent être contextuelles à certains moments de la vie des familles, reliées à des situations spécifiques, provisoires ou non.*» (FQOCF, 2019, p. 6)

L'approche du travail de proximité s'inscrit pleinement dans cette conception. Si la personne travailleuse de proximité reconnaît les défis auxquels font face les familles, elle porte aussi un regard attentif sur les forces des mères, des pères et des enfants. Éviter de réduire ces familles à leur vulnérabilité, notamment auprès des acteurs de la communauté, contribue à renforcer leur pouvoir d'agir et à soutenir leur démarche d'empowerment.

Pour en savoir plus, voir le *Guide d'appropriation Regard sur les contextes et les situations de vulnérabilité* (2019) de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

Le soutien aux familles et le travail de proximité

Le travail de proximité implique une forme de soutien aux parents et aux enfants de la part des personnes travailleuses de proximité qui présente des similitudes avec celui qui est fourni dans un OCF. Cependant, il s'agit d'une pratique distinctive reposant sur certains éléments clés.

Développer une proximité avec soi-même

Pour assumer ce rôle, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de soi et une maturité émotive pour bien connaître ses limites personnelles et professionnelles.

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.

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 une façon particulière d'explorer avec les parents et les enfants les facettes de leur expérience ainsi qu'une dose de saine curiosité envers les récits, les histoires et les anecdotes.

Rester prudent et 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 veiller à ne pas se laisser envahir par la pression, en demeurant concentrée sur la constance et la qualité de son action.

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.

Acteur de la communauté

«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.»

Concrètement, cela signifie de :

Adopter une pratique réflexive

- Avoir une connaissance approfondie de ses limites, de ses enjeux et être à l'écoute de ses émotions;
- Avoir une capacité d'introspection sur ses pratiques auprès des familles pour identifier les bons coups et les résistances;
- Identifier une ou des ressources de confiance pour 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.

Incarner une posture humaine misant sur un accueil bienveillant et authentique ainsi qu'un savoir-être favorisant la création d'un lien de confiance solide

- 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 leurs émotions;
- Écouter et nommer clairement ses limites, en partant de soi et de son ressenti.

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 nouveaux endroits susceptibles de les attirer;
- S'intéresser aux conditions sociales et socio-économiques du milieu afin de mieux comprendre les réalités et les difficultés que des parents, des familles peuvent vivre (chômage, pénurie de logements, taux de pauvreté, manque de services).

L'action communautaire autonome Famille

L'approche milieux de vie et le travail de proximité

Dans l'approche milieux de vie, une place importante est accordée au temps, à l'espace et à la parole des mères, des pères et des enfants. Bien souvent conceptualisé comme un espace physique entre quatre murs, l'approche milieux de vie se déploie à travers les personnes travailleuses de proximité : elles portent en elles les piliers qui permettent aux familles d'être accueillies, soutenues et encouragées. À travers leur approche humaine, les personnes travailleuses de proximité entrent dans une véritable danse avec les familles, une relation où la confiance s'ancre au fil du temps. Elles naviguent entre la spontanéité et l'intentionnalité, entre les règles et la liberté, entre la stabilité et l'adaptation continue, tout en conciliant rapports

authentiques, égalitaires et responsabilité professionnelle. Dans le travail de proximité, ces points d'équilibre sont toujours en mouvement, traversant les pratiques et exigeant un ajustement constant. Ils doivent continuellement être redécouverts au sein de chaque relation, réinterprétés et adaptés selon les situations vécues, ce qui demande une grande souplesse et une capacité d'adaptation aux personnes travailleuses de proximité.

Pour en savoir plus, voir le *Guide d'appropriation sur le fondement Milieux de vie* (2016) de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

Le soutien, le travail de proximité et le rôle des gestionnaires d'OCF

L'exercice du travail de proximité demande une structure qui lui est propre, tout en partageant des référents communs aux pratiques usuelles dans les OCF. Selon le poste occupé (personne travailleuse de proximité ou gestionnaire), une adaptation des manières de penser, d'être et d'agir est nécessaire. Les entretiens réalisés lors du projet pilote permettent de rendre compte que cette adaptation est un processus qui demande du temps, des essais et des erreurs, mais qu'il existe des pistes pour mieux implanter le travail de proximité et accompagner les personnes gestionnaires et les personnes travailleuses de proximité.

Les OCF 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.

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.

Reconnaître le travail invisible et relationnel

Le travail de proximité repose sur des gestes souvent invisibles : écouter, créer du lien, être là. Ces gestes, bien qu'intangibles, sont au cœur de l'action communautaire. Les OCF doivent les reconnaître comme essentiels et les valoriser dans leurs pratiques de gestion et de communication.

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 de l'ACAF, des valeurs et des convictions portées par les OCF. Cela inclut un espace de parole, du temps pour la pratique réflexive et des outils adaptés à la réalité du terrain.

Reconnaître l'autonomie et la singularité du rôle

La personne travailleuse de proximité agit souvent en dehors des murs de l'organisme, 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 intuitions et de ses choix sur le terrain.

Considérer la mobilité inhérente au poste

Le travail de proximité implique des déplacements fréquents, parfois sur de longues distances. L'organisme doit en tenir compte dans la planification, le budget et les mesures de sécurité.

Prévenir l'isolement professionnel et assurer la sécurité

Le travail de proximité est exigeant et souvent peut devenir un travail solitaire. Il demande un encadrement bienveillant, un accompagnement régulier et un soutien actif de la part de la personne gestionnaire. Il est essentiel que la personne travailleuse de proximité soit en lien avec l'équipe de travail de son OCF afin de partager les réalités vécues, d'ajuster les pratiques et de 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. 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 et surtout offrir un filet de sécurité collectif qui lui permet de ne jamais se sentir isolée ou sans soutien.

Valoriser le rôle 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.

Concrètement, cela signifie de :

Établir des procédures et processus de gestion adaptés à la réalité de la personne travailleuse de proximité

- Rendre disponibles en ligne les outils de gestion (formulaire de paie, reddition de compte) ou d'intervention;
- Élaborer des protocoles de communication clairs adaptés au degré de gravité de la situation, en précisant les moyens de communication à privilégier (téléphone, message texte, messagerie instantanée, etc.);
- Élaborer une méthode de repérage ou de localisation afin d'assurer la sécurité de la personne travailleuse de proximité. En cas d'absence de la personne gestionnaire, veiller à ce que les membres de l'équipe soient en mesure d'en assurer le suivi et la sécurité;
- Assurer une procédure de postvention à la suite d'une situation de crise ayant présenté des défis émotionnels, psychologiques et physiques pour la personne travailleuse de proximité en prévoyant un moment de retour sur l'événement.

Assurer une communication efficace et le soutien au sein de l'équipe de travail en offrant des espaces informatifs et réflexifs à une fréquence préétablie (hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle)

- Offrir des moments en équipe qui permettent à toutes et à tous d'échanger sur les situations rencontrées avec les familles et les organisations et réseaux partenaires;
- Désigner une personne qui pourra prendre le relais de la personne travailleuse de proximité en cas d'absence ou de départ.

Soutenir le développement professionnel

- Offrir la possibilité de suivre des formations sur les réalités et les problématiques que peuvent vivre les familles isolées des ressources de la communauté;
- Inviter la personne travailleuse de proximité à choisir elle-même les formations adaptées à l'approche du travail de proximité, notamment celles présentant des enjeux sensibles comme l'intervention en contexte de protection de la jeunesse, auprès des personnes souffrant d'un trouble de santé

mentale, auprès des personnes prises dans une dynamique de violence conjugale, etc.;

- Mettre à la disposition de la personne travailleuse de proximité des espaces de supervision clinique avec une personne ou un groupe ayant de l'expérience directe dans l'accompagnement auprès des familles en situation ou contexte de vulnérabilité;
- Prévoir des espaces de soutien et de réflexion pour la personne gestionnaire pour la soutenir dans l'accompagnement de la personne travailleuse de proximité.

Encourager la collaboration entre OCF

- Créer des liens avec d'autres directions d'OCF offrant le service de travail de proximité et favoriser l'échange d'outils, de pratiques et de conseils liés aux réalités particulières du travail de proximité;
- Créer un journal de bord partagé pour rendre compte des bonnes pratiques et des situations d'apprentissage dans l'application du travail de proximité dans l'OCF.

L'action communautaire autonome Famille

La gestion d'un OCF et le travail de proximité

Ces pratiques soulignent l'importance du partage de responsabilités entre les acteurs impliqués dans l'organisme en incluant les membres du conseil d'administration, de l'équipe de travail et les familles. Elles encouragent des conditions organisationnelles fondées sur la confiance, le soutien et la reconnaissance des personnes impliquées dans l'OCF. Pour approfondir ces pratiques, nous vous invitons à

parcourir le guide et à découvrir l'outil synthèse (p. 24) qui permet d'obtenir des repères concrets.

Pour en savoir plus, voir le *Guide d'appropriation sur la Gestion d'un organisme communautaire Famille* (2019) de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

Questions réflexives

Pour les personnes gestionnaires

- De quelle manière les rencontres entre les membres de l'équipe de travail m'aident-elles à mieux comprendre les réalités des familles isolées des ressources de la communauté du territoire ?
- Quels sont les espaces où la personne travailleuse de proximité peut nommer ses bons coups, ses limites et ses enjeux ?
- Quels sont les espaces où la personne gestionnaire peut nommer ses bons coups, ses limites et ses enjeux ?
- Comment puis-je m'assurer que la personne travailleuse de proximité soit en sécurité et évite l'isolement professionnel malgré la mobilité et l'autonomie inhérente à son rôle ?

Pour les personnes travailleuses de proximité

- Qui sont mes alliés dans le travail de proximité ?
- Comment puis-je faciliter la circulation des savoirs entre les acteurs de la communauté ?
- Comment inclure les réseaux informels dans mes pratiques de concertation ?
- Comment puis-je reconnaître et valoriser les relations avec les organismes et les réseaux partenaires ?
- En quelques mots, comment puis-je rendre compte des pratiques d'ACAF et du travail de proximité dans les concertations ?

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 OCF et affiliée à cette communauté. Ce double ancrage se manifeste par plusieurs éléments clés.

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.

Favoriser l'accessibilité et le décloisonnement 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 décloisonner les services en créant des ponts entre les familles et les acteurs du milieu.

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.

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 filet de sécurité est fait de liens, de présences et de solidarités et permet aux familles de ne pas tomber dans un isolement complet, de trouver des points d'ancrage dans leur communauté, et de sentir qu'elles ne sont jamais seules face aux défis du quotidien.

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 OCF 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;
- Aborder les conditions qui permettent aux organisations d'être plus flexibles, en adaptant les modalités pour mieux répondre 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 entre les organisations et réseaux partenaires dans les milieux de concertation pour améliorer l'accessibilité aux services.

Assurer un filet de sécurité relationnel et communautaire autour des familles

- Assurer que les informations pertinentes visant le bien-être des familles circulent au sein des réseaux de concertation;
- Utiliser un discours qui prône un «nous» collectif, faisant référence tant aux membres de l'équipe de l'OCF qu'aux 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;
- Lors des concertations, prévoir des mécanismes alternatifs pour assurer la continuité du soutien aux familles isolées des ressources de la communauté en cas de départ d'un acteur essentiel à leur bien-être.

Témoigner des perspectives distinctes 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 fidèlement les préoccupations exprimées par les familles, en utilisant leurs mots et leurs perspectives, tout en préservant leur dignité et leur confidentialité;
- Encourager les partenaires à offrir des espaces où les familles peuvent s'exprimer, proposer des idées, participer aux décisions et soutenir des initiatives où les familles participent à la recherche de solutions (groupes de discussion, ateliers participatifs, projets collectifs).

L'action communautaire autonome Famille

Les convictions et le travail de proximité

Au cœur des pratiques d'ACAF, quatre convictions façonnent l'accompagnement auprès des familles. L'une d'entre elles est « l'empowerment des familles est un processus indispensable pour le développement de collectivités plus justes et dynamiques » (FQOCF, 2016, p. 6). Cette conviction résonne avec les pratiques et les effets du travail de proximité auprès des acteurs de la communauté. En témoignant des perspectives distinctes issues des réalités de familles isolées, les personnes travailleuses de proximité contribuent à transformer le soutien apporté aux familles : elles influencent les acteurs à être sensibles aux réalités et aux expériences, suscitent une réflexion sur les pratiques d'accompagnement, et

rassemblent les acteurs pour trouver des alternatives aux problèmes et résistances rencontrés. Ces éléments provoquent de petits et grands changements dans les pratiques organisationnelles afin de mieux soutenir la participation et le pouvoir d'agir des familles. Comme un effet de cascade, ces changements se répercutent sur l'ensemble de la communauté en démontrant qu'il est possible d'user de flexibilité pour répondre aux besoins des personnes qui en ont le plus besoin.

Pour en savoir plus, voir le *Guide d'appropriation sur le fondement Éducation populaire* (2016) de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

Questions réflexives

- De quelle manière les organismes et réseaux partenaires comprennent-ils le double ancrage de la personne travailleuse de proximité dans la communauté ?
- Suis-je proactif(ve) dans la communication avec les organismes et les réseaux partenaires, ou est-ce que j'attends que les autres me contactent ?
- Comment les concertations auxquelles je participe laissent-elles de la place aux familles pour s'impliquer, proposer des idées, être partenaires de la recherche de solutions pour la communauté ?
- Dans quelle mesure les organismes et les réseaux partenaires connaissent-ils bien les ressources du territoire pour orienter efficacement les familles ?
- Comment est-ce que je témoigne des situations que vivent les familles ?
- Quels savoirs des familles suis-je en train de reconnaître – ou d'ignorer ?
- Comment puis-je mettre de l'avant leur expérience ?

Soutenir les familles isolées des ressources de la communauté

Les OCF portent la mission 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 OCF 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 contribuent à rapprocher les familles de la communauté. Plusieurs éléments caractérisent cette pratique (voir la figure 4).

Adopter une approche humaine et personnalisée envers les familles

Les familles sont reconnues comme importantes, dignes d'attention et de soutien. L'accompagnement s'adapte aux réalités, aux enjeux et aux limites propres à chaque

mère, père et enfant. La personne travailleuse de proximité guide les familles vers les ressources de leur communauté en tenant compte de l'ensemble de leurs besoins et de leur globalité.

Lire et analyser les besoins des familles

La lecture et l'analyse des besoins reposant sur le travail de proximité s'actualisent différemment de ce qui se fait dans les milieux de vie d'un OCF. Lorsqu'une famille fréquente un OCF en participant à une activité de la programmation, son besoin peut être relativement connu et clair : sortir de l'isolement du congé parental, obtenir de l'information sur les ressources à proximité, échanger avec d'autres parents, etc. Dans certains cas, le besoin est émergent et inconnu de la famille, qui en fréquentant l'OCF, prend conscience de sa réalité et des enjeux qu'elle vit. Lorsqu'une personne travailleuse de proximité rencontre une famille isolée des ressources de la communauté, c'est par des échanges informels touchant des besoins urgents ou ponctuels, parfois

éloignés de l'offre d'activités de son OCF. C'est donc à partir d'un ancrage plus large qu'elle contribue à faire émerger les besoins de la famille, sans présumer que ces besoins peuvent être «captés» par une action particulière. Au fil des rencontres, les besoins des mères, des pères et des enfants se dévoilent, tranquillement, au rythme de la confiance qui s'installe dans la relation. De cette façon, la personne travailleuse de proximité invite les membres de la famille à participer activement à la prise de conscience et l'expression de leurs besoins et à la recherche de réponses à ces besoins; elle devient une facilitatrice de solutions adaptées plutôt qu'une fournisseuse de réponses toutes faites.

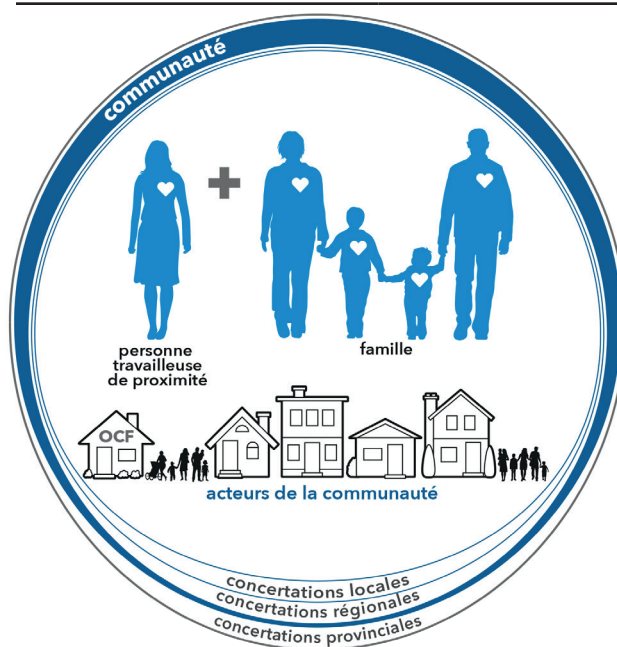
Soutenir sans attendre et sans imposer

Le travail de proximité commence sans attentes de la part de la personne travailleuse de proximité, dans une logique de confiance et de continuité. La personne travailleuse de proximité instaure les fondations pour favoriser la participation et l'expression des besoins des parents et des enfants. Cela se fait au rythme des familles, sans imposer une trajectoire.

Garder les parents qualifiés et préserver leur sentiment qu'ils font de leur mieux

En soulignant ses observations, ses forces et ses efforts, la personne travailleuse de proximité soutient une perception positive du parent et de son rôle. Cet aspect se répercute inévitablement dans la relation entre le parent et l'enfant ainsi qu'avec l'autre parent. Elle agit pour valoriser ses capacités et l'accompagne de manière que le parent conserve un sentiment de compétence et demeure, avec l'enfant, au centre des décisions qui le concernent.

Figure 4 – La pratique de soutien aux familles



Concrètement, cela signifie de :

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

- Offrir un espace sécuritaire où l'on encourage la possibilité de s'exprimer sans contraindre les mots, le ton ou les médiums employés, permettant aux mères, aux pères et aux enfants d'être entendus et reconnus;
- Faire preuve de patience en offrant de l'information et des choix, et en adoptant une approche qui privilégie le «faire avec» plutôt que le «faire pour» les familles;
- Prendre le temps d'observer les dynamiques familiales, conjugales et sociales (incluant celles avec les personnes impliquées

dans la vie de la famille comme les grands-parents), et recueillir un maximum d'informations avant d'intervenir (sauf si une action immédiate est nécessaire);

- Permettre aux parents et aux enfants de retrouver leur pouvoir d'agir en les encourageant et les invitant à répondre ensemble à leurs besoins.

Soutenir l'empowerment des parents

- Nommer et valoriser les petits et grands gestes du quotidien qui rendent compte des forces, des efforts et des stratégies gagnantes des parents afin qu'ils puissent prendre conscience de ce qu'ils font déjà

bien. Par exemple, en soulignant toutes les fois où les parents ont demandé de l'aide et du soutien, les moments de qualité avec leur enfant, etc.;

- Offrir l'ensemble des informations d'une situation pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées;
- Reconnaître les parents comme des experts légitimes de leur réalité en les encourageant à s'exprimer et exposer leur point de vue;
- Consulter les parents avant toute démarche et vérifier que les actions proposées respectent leur rythme et leurs valeurs.

L'action communautaire autonome Famille

Enrichissement de l'expérience parentale et le travail de proximité

Favoriser l'enrichissement de l'expérience parentale, c'est adopter une posture qui renforce le sentiment de compétence des parents et valide leur rôle auprès de leurs enfants. Cette posture reconnaît que des gestes modestes, issus du quotidien et de l'expérience, sont en réalité des actes fondateurs : ils sécurisent les enfants et donnent aux parents la force de poursuivre leur chemin. À travers cette posture, la

personne travailleuse de proximité permet aux parents dans les familles isolées des ressources de la communauté de se sentir vus, entendus et les encourage à être fiers de leur parcours.

Pour en savoir plus, voir le *Guide d'appropriation sur le fondement Enrichissement de l'expérience parentale* (2016) de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

Questions réflexives

- Comment ma lecture des besoins s'appuie-t-elle autant sur les forces que sur les vulnérabilités des membres d'une famille ?
- Quelles sont les forces quotidiennes de cette famille que je pourrais mieux reconnaître et valoriser ?
- Qu'est-ce que je ressens dans cette relation ?
- Comment mes actions respectent-elles le rythme et les valeurs de la famille ?
- Dans quelle mesure mes rencontres soutiennent-elles l'autonomie et le pouvoir d'agir des familles ?

Les défis du travail de proximité

Au cœur du travail de proximité, il y a les réalités des familles isolées des ressources de la communauté, conditionnées par des enjeux individuels, familiaux et sociaux. Même si les rencontres avec ces familles sont remplies de joies, de lumières et de forces, il n'en demeure pas moins que les vécus de certaines familles sont difficiles, marqués par des situations et des contextes de vulnérabilité.

Le difficile du vécu des familles touchées par le travail de proximité

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 rendent la vie familiale plus vulnérable.

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 fragilisent la continuité de l'accompagnement et les repères nécessaires à l'organisation familiale.

Une charge mentale et affective invisible

Les gestes du quotidien – préparer les repas, gérer les horaires, accompagner les enfants, répondre aux besoins – sont souvent portés en silence, sans reconnaissance. Cette charge, bien qu'invisible, peut peser lourdement sur les épaules des mères, des pères ou des grands-parents.

Une parole qui peine à trouver sa place

Plusieurs familles expriment qu'elles ne savent plus à qui parler, ou qu'elles ont appris à ne pas demander, parce que les réponses tardaient ou ne venaient pas. Le sentiment de ne pas être entendues, ni comme parents ni comme citoyens, peut renforcer le repli et la méfiance envers les ressources.

Un besoin de présence, de reconnaissance et de lien

Ce que les familles expriment, parfois sans mots, c'est le besoin d'une présence humaine, constante et bienveillante. Une personne qui prend le temps, qui entre dans leur réalité sans jugement, qui tisse un lien de confiance et qui reconnaît leur vécu comme légitime.

C'est pour cela que la stratégie intégrée du travail de proximité constitue une réponse essentielle aux défis que vivent les familles. Elles permettent de coordonner un ensemble d'actions qui vise à prendre soin des familles isolées des ressources de la communauté.

Le difficile de la stratégie intégrée de travail de proximité

Malgré ses retombées positives, le travail de proximité demeure fragile. Son implantation et son actualisation, déployées dans plusieurs localités du Québec, amènent des enjeux tant pour les personnes travailleuses de proximité, les personnes gestionnaires et les acteurs de la communauté. En voici quelques-uns.

Flou du mandat et reconnaissance limitée

L'absence de balises claires entraîne parfois une méconnaissance du rôle des personnes travailleuses de proximité par les acteurs de la communauté, ce qui peut mener à des attentes irréalistes ou à une instrumentalisation de leur fonction. Ce manque de reconnaissance institutionnelle fragilise la légitimité de la pratique.

Adaptation de la structure organisationnelle et de gestion

Mettre en place la stratégie intégrée de travail de proximité demande d'adapter les structures, les politiques et les processus existants des OCF tout en faisant preuve d'équité dans la gestion des ressources humaines. Cela demande des connaissances, du temps et des ressources financières. En plus de la charge quotidienne que vivent les personnes gestionnaires, ces situations peuvent engendrer des questionnements, des inforts et du stress pour certaines d'entre elles.

Précarité et financement non récurrent

Le projet pilote a mis en lumière la fragilité du modèle : financement insuffisant, isolement professionnel des personnes travailleuses de proximité et absence de mécanismes pour stabiliser les postes. Il s'agit de conditions qui compromettent la pérennité de la stratégie intégrée du travail de proximité.

Contraintes territoriales et logistiques

Les réalités géographiques (ruralité, éloignement, transport) compliquent le démarchage et l'accompagnement, augmentant le temps et les coûts liés aux déplacements. Ces contraintes limitent parfois la capacité d'action des personnes travailleuses de proximité. De plus, les critères d'inclusion (âge des enfants, définition de l'isolement) se sont avérés difficiles à appliquer sur le terrain, nécessitant des ajustements pour préserver la continuité des trajectoires d'aide.

Roulement de personnel

La charge du travail de proximité peut mener certaines personnes à quitter temporairement ou définitivement leur poste, que ce soit en raison d'un épuisement, d'un changement de trajectoire professionnelle ou d'événements personnels. Ces départs peuvent entraîner des transitions délicates et affecter le soutien aux familles. Le recrutement d'une personne travailleuse de proximité possédant les qualités humaines nécessaires est égale-

ment un défi. En cas de délai de remplacement, un « trou de service » peut se créer, entraînant des répercussions sur les liens construits avec les familles et les partenaires de la communauté. Par ailleurs, le roulement au sein des organisations et réseaux partenaires peut aussi fragiliser la continuité des collaborations, obligeant à clarifier à nouveau les rôles, les ententes et les réalités des familles isolées.

Encadrement des enjeux éthiques

Par la nature du travail axée sur l'autonomie et la mobilité, les rencontres avec les familles et les acteurs de la communauté se déroulent souvent en dehors des murs de l'organisme. Cette configuration génère parfois un décalage entre le moment où une situation survient et celui où elle est portée à l'attention de la gestion. Ce défi découle de la nature même de l'accompagnement hors du cadre traditionnel qui exige à la fois confiance, flexibilité et mécanismes ajustés de circulation d'information. La gestion doit alors exercer son rôle dans un contexte où l'intervention se vit en continu sur le terrain, ce qui demande une adaptation constante des pratiques.

Quand les besoins des familles dépassent les ressources de la communauté

Dans certaines situations, les besoins des familles sont plus denses, complexes ou persistants que ce que les ressources de la communauté peuvent réellement soutenir. Contrairement aux « trous de service », où aucun service n'existe pour répondre à un besoin, les « limites de service » désignent plutôt des ressources présentes, mais insuffisantes pour répondre pleinement à la situation vécue par la famille. Lorsque des services partiels ou fragmentaires sont déjà en place, cela peut mener certains acteurs à croire – parfois à tort – que la famille est déjà suffisamment soutenue. Ce phénomène peut mener à un engagement plus passif des acteurs de la communauté, supposant que la famille « est déjà suivie », même si les besoins dépassent largement les capacités réelles des services disponibles.

Sentiment de porter seul la compréhension des enjeux des familles

Les liens tissés avec des familles peuvent devenir particulièrement forts, surtout lorsque celles-ci demeurent réticentes à s'ouvrir aux autres ressources. Cette proximité peut amener les personnes travailleuses de proximité à ressentir une responsabilité accrue et éprouver de la difficulté à investir le même niveau d'énergie auprès d'autres familles. Dans ces contextes, il arrive aussi que l'on développe, sans s'en rendre compte, l'impression de « savoir mieux » ce qui est bon pour la famille que d'autres acteurs du milieu, ce qui peut entraver la collaboration.

Charge émotionnelle

L'accompagnement intensif et soutenu peut comporter une charge émotionnelle importante pour les personnes travailleuses de proximité. Elles peuvent ressentir un sentiment d'impuissance et de culpabilité devant les difficultés majeures vécues par certaines familles, souvent liées à des enjeux systémiques ou à un manque de ressources disponibles pour les soutenir. Être témoins de situations très difficiles, parfois peu optimales pour les parents et les enfants, peut laisser des traces. Ces réalités soulèvent également des questionnements sur l'accompagnement mené, sur les décisions prises et sur la pertinence de certaines pratiques dans des contextes complexes.

Isolement professionnel

Le fait d'être souvent seule ou seul sur le terrain amène à voir et à vivre des situations que personne d'autre ne peut réellement comprendre ou ressentir. Ce sentiment peut être exacerbé notamment par le manque

d'espaces de soutien, de formation continue et de communautés de pratiques et de savoirs permettant de collectiviser les situations complexes que les personnes travailleuses de proximité peuvent vivre. Cette mobilité constante crée parfois un sentiment paradoxal : appartenir à l'OCF et à la communauté... et pourtant se sentir sans ancrage clair.

Bien que les défis soient inévitables dans l'implantation, le déploiement et l'actualisation d'un nouveau projet, les repères de pratique proposés dans ce document offrent des leviers concrets pour apprivoiser et négocier les défis rencontrés dans la stratégie intégrée de travail de proximité. Heureusement, l'évaluation du projet pilote permet également de constater les retombées de cette stratégie auprès des familles, des personnes travailleuses de proximité, des OCF et des acteurs de la communauté.

Des retombées significatives pour les familles et la communauté

Les personnes travailleuses de proximité portent un rôle unique dans l'organisme : elles sont des catalyseurs de lien social, révélatrices de besoins invisibles, facilitatrices de concertation et actrices de transformation communautaire. Ce rôle dépasse la prestation de services pour devenir un levier stratégique de prévention et d'équité sociale.

L'évaluation du projet pilote met en évidence des impacts majeurs :

- **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

Le travail de proximité, tel qu'il s'est déployé au sein des OCF dans le cadre du projet pilote, apparaît aujourd'hui comme un levier profondément humain pour rejoindre les familles isolées des ressources de leur communauté. Le présent document rend compte de cette évolution, en rassemblant les repères essentiels qui permettent de comprendre, de reconnaître et de renforcer cette approche au cœur de la mission des OCF et du cadre de l'ACAF (voir l'annexe 1 pour un aide-mémoire de ces principaux repères).

De l'ensemble des constats dégagés, un premier élément se démarque : la puissance du lien

Le travail de proximité se fonde sur la capacité d'une personne – la travailleuse ou le travailleur de proximité – à entrer dans la réalité des familles avec une posture humaine, chaleureuse, exempte de jugement. Cette présence, régulière, authentique et bienveillante auprès des parents, agit comme un point d'appui essentiel. Elle ouvre un espace où la parole peut circuler, où les forces sont nommées, où les gestes du quotidien retrouvent leur valeur, et où les familles découvrent qu'elles ne sont plus seules.

Mais le lien ne s'arrête pas à la relation entre la personne travailleuse de proximité et la famille. Le travail de proximité est un travail de tissage et un acte profondément collectif. Les personnes travailleuses de proximité agissent comme des ponts : entre les familles et leur communauté, entre les organismes locaux, entre les organismes et les réseaux informels. Elles contribuent à faire circuler l'information, à réduire les barrières d'accès, à décloisonner les services, et à susciter la cohérence au sein des concertations. À travers elles, les familles deviennent visibles, leurs réalités deviennent intelligibles et leurs besoins, légitimes.

Le cadre de l'action communautaire autonome Famille (ACAF), un terreau fertile pour le travail de proximité

Toutefois, cette pratique ne se déploie pas en vase clos : elle s'enracine dans le cadre souple, innovant et profondément humain de l'ACAF. Elle offre un terreau fertile pour accueillir et enrichir le travail de proximité. Ses fondements – milieux de vie, enrichissement de l'expérience parentale, éducation populaire – résonnent directement avec les gestes et les postures mises en œuvre sur le terrain. Le travail de proximité incarne ces convictions dans leurs formes les plus concrètes : reconnaître les familles comme actrices de leur propre parcours, valoriser leurs savoirs, offrir des espaces sécuritaires, favoriser la participation, soutenir le pouvoir d'agir individuel et collectif.

Cette cohérence entre le travail de proximité et l'ACAF ne fait toutefois pas disparaître les défis importants révélés par le projet pilote. Au contraire, elle met en lumière plusieurs conditions nécessaires pour assurer la pérennité et l'intégrité de cette pratique. Les familles vivent des réalités fragilisées par la précarité, l'isolement, la surcharge mentale, le manque de services, une méfiance issue d'expériences institutionnelles difficiles ou encore la simple absence de réseaux de soutien. Leur parcours est souvent marqué par des ruptures, des déplacements fréquents, des démarches complexes et un sentiment récurrent de ne pas être entendues. Dans ce contexte, la relation développée avec la personne travailleuse de proximité devient un repère stable et précieux, mais elle expose aussi cette dernière à une charge émotionnelle importante.

Le travail de proximité, un rôle exigeant, complexe et solitaire

Les personnes travailleuses de proximité doivent conjuguer autonomie et responsabilité, improvisation et balises, proximité humaine et discernement professionnel. Elles doivent naviguer entre les attentes diverses des familles et des organisations et réseaux partenaires, tout en préservant leur propre sécurité, leur équilibre émotionnel et leur capacité d'agir. Leur travail repose sur des gestes souvent invisibles, mais essentiels, qui demandent reconnaissance, accompagnement et soutien.

L'adaptation des pratiques organisationnelles en OCF

Enfin, dans l'intégration de cette pratique de travail de proximité, les personnes gestionnaires des OCF doivent adapter leurs pratiques organisationnelles et composer avec des défis structurels non négligeables : financement insuffisant (voire absent), roulement de personnel, ajustement des procédures, responsabilité d'offrir un encadrement éthique adéquat, besoin de superviser une équipe dont l'un de ses membres agit hors des murs de l'organisme. Elles se retrouvent parfois en réaction à des situations complexes, et doivent tenir ensemble confiance, souplesse et responsabilité institutionnelle.

Des retombées indéniables

Malgré ces défis professionnels et organisationnels, les retombées du projet pilote démontrent clairement que le travail de proximité n'est pas seulement pertinent : il est transformateur. Pour les familles, il diminue l'isolement, renforce les capacités parentales, facilite l'accès aux ressources et soutient le développement global des enfants. Pour les organismes, il stimule la créativité et contribue à la consolidation d'une véritable culture de proximité. Pour les organisations et réseaux partenaires, il ouvre de nouvelles façons de travailler ensemble, de mieux comprendre des réalités familiales peu visibles et d'adapter les services. Ainsi, pour soutenir la poursuite et l'enrichissement de cette approche, plusieurs pistes d'action peuvent guider les prochaines étapes.

Pour les personnes gestionnaires d'OCF :

- Consolider une vision commune du travail de proximité au sein de l'organisme et du conseil d'administration;
- Assurer un encadrement bienveillant, flexible et rigoureux, adapté à un rôle qui se déploie en dehors des murs;
- Mettre en place des mécanismes clairs de communication, de supervision clinique, de soutien émotionnel et de sécurité;
- Documenter, reconnaître et valoriser les gestes invisibles du travail de proximité, afin de leur donner une place légitime dans la gouvernance et les processus décisionnels.

Pour les personnes travailleuses de proximité au sein d'un OCF :

- Continuer de cultiver une posture réflexive, ancrée dans l'écoute, la connaissance de soi et la reconnaissance des limites;
- Développer des stratégies pour préserver leur sécurité, leur santé émotionnelle et leur autonomie professionnelle;
- Poursuivre l'exploration de nouveaux lieux de rencontre, afin d'aller vers les familles là où elles vivent réellement;
- Maintenir une relation transparente et constante avec la personne gestionnaire et l'équipe, afin de mutualiser le poids des situations complexes et de briser l'isolement professionnel.

Pour le réseau des OCF :

- Reconnaître le travail de proximité comme un prolongement naturel et stratégique de l'approche globale des milieux de vie;
- Continuer de promouvoir la concertation intersectorielle comme un espace d'éducation populaire, de partage de savoirs et de transformation des pratiques;
- Plaider collectivement pour un financement récurrent et durable, une condition incontournable pour stabiliser cette pratique et lui permettre de s'inscrire dans la continuité;
- Encourager la mutualisation des expériences, des outils et des apprentissages entre OCF, afin de renforcer une culture provinciale du travail de proximité auprès des familles en situation de vulnérabilité.

En somme, le travail de proximité représente aujourd'hui une innovation sociale majeure dans le champ du soutien aux enfants et aux parents en situation de vulnérabilité. Non pas parce qu'il invente une nouvelle pratique, mais parce qu'il redonne sens à une manière profondément humaine d'agir : rencontrer l'autre, tisser du lien, soutenir l'autonomie, faire communauté. Les résultats du projet pilote montrent clairement que cette approche fonctionne, qu'elle transforme, qu'elle inspire – et surtout qu'elle répond à un besoin criant dans de nombreux territoires du Québec.

En poursuivant cet élan, les OCF peuvent continuer d'offrir ce qui a toujours fait leur force : des espaces où les familles se sentent en sécurité, reconnues et capables d'agir. Et grâce au travail de proximité, ces espaces ne sont plus seulement entre quatre murs – ils deviennent mobiles, vivants, enracinés dans les lieux mêmes où les familles qui en ont le plus besoin évoluent.

Annexe 1

Aide-mémoire sur le travail de proximité en organisme communautaire Famille (OCF)

1. Principes clés du travail de proximité

- **Être là, vraiment là** : présence bienveillante, écoute active, absence de jugement.
- **Aller vers** : rejoindre les familles où elles sont, dans leurs milieux de vie.
- **Créer du lien** : relation authentique, chaleureuse, respectueuse du rythme.
- **Faire avec, pas pour** : soutenir l'autonomie, encourager les petits pas, valoriser les forces.
- **Reconnaître la globalité** : prendre en compte l'ensemble des besoins (matériels, sociaux, relationnels, affectifs).
- **Soutenir l'expression** : offrir un espace sécuritaire pour que les familles puissent dire, choisir, décider.

2. Ancrage dans l'action communautaire autonome Famille (ACAF)

Les fondements ACAF mobilisés :

- **Milieus de vie** : accueillir les familles là où elles vivent; faire de la proximité un espace mobile et humain.
- **Enrichissement de l'expérience parentale** : soutenir et encourager l'expression des expériences des parents au quotidien.
- **Éducation populaire** : favoriser la prise de conscience, la circulation des savoirs, l'apprentissage collectif.
- **Autonomie et pouvoir d'agir** : renforcer l'empowerment des parents et des enfants.

3. Rejoindre et accompagner les familles

Postures essentielles :

- Ouverture, curiosité, respect de la diversité.
- Accueil bienveillant et authentique (mots, émotions, rythme).
- Observation attentive sans interprétations hâtives.
- Connaissance du territoire et des contextes sociaux.

Actions concrètes :

- Démarcher : fréquenter les lieux où les familles se trouvent.
- Créer les premières connexions par des échanges simples, informels.
- Lire les besoins à travers le quotidien et les conversations.
- Valoriser les forces, nommer les réussites quotidiennes.
- Faciliter l'accès aux ressources en accompagnant au besoin.

4. Travailler avec la communauté

Rôles du travailleur ou de la travailleuse de proximité :

- Ressource de la communauté, pas seulement de l'OCF.
- Faire connaître les réalités des familles dans les espaces de concertation.
- Créer des ponts entre les organisations et éviter les silos.
- Inclure et reconnaître les réseaux informels (voisins, groupes d'entraide, pairs).
- Contribuer à bâtir un filet de sécurité communautaire autour des familles.

Pistes d'action :

- Entretenir des relations vivantes avec les partenaires.
- Favoriser les échanges informels (téléphone, rencontres, activités locales).
- Clarifier son rôle auprès des acteurs du milieu et rester visible.
- Utiliser un discours de « nous » collectif.



Annexe 1

Aide-mémoire sur le travail de proximité en organisme communautaire Famille (OCF)

5. Soutien essentiel de l'OCF et de la gestion

Pour l'équipe et la direction :

- Construire une vision commune du travail de proximité.
- Reconnaître la valeur des gestes invisibles.
- Offrir des conditions adéquates (temps, matériel, formation).
- Maintenir une communication continue et bienveillante.
- Prévenir l'isolement professionnel :
 - Rencontres d'équipe régulières
 - Supervision
 - Espaces réflexifs
 - Protocoles de sécurité
- Soutenir la posture autonome et mobile du rôle.

6. Posture professionnelle et réflexivité

Quelques questions pour soi :

- Suis-je dans le «faire avec» ou dans le «faire pour»?
- Qu'est-ce que je ressens dans cette relation?
- Quels savoirs des familles suis-je en train de reconnaître – ou d'ignorer?
- Comment mes actions respectent-elles le rythme et les valeurs de la famille?
- Quelles limites personnelles dois-je mieux entendre ou protéger?
- Ai-je partagé les situations complexes avec mon équipe ou ai-je tendance à les porter seul(e)?

7. Repères pour guider l'action au quotidien

À faire :

- Aller à la rencontre avec simplicité.
- Nommer les forces des parents.
- Observer avant d'intervenir.
- S'adapter aux contextes de vulnérabilité en fonction des situations et des personnes.
- Coconstruire les solutions avec la famille.
- Agir comme relais, pas comme solution unique.
- Favoriser la participation des familles aux décisions qui les concernent.

À éviter :

- Se substituer aux autres services («comblar les trous ou les limites»).
- Décider à la place des familles.
- Réduire les réalités à des «vulnérabilités individuelles».
- Porter seul(e) la charge des situations complexes.
- Faire pression pour participer ou pour changer.

8. Retombées attendues du travail de proximité

- Diminution de l'isolement.
- Meilleure utilisation des ressources.
- Renforcement du pouvoir d'agir des familles.
- Mobilisation communautaire accrue.
- Amélioration de la cohésion locale et du décroisement.
- Transformation durable des pratiques des OCF et des partenaires.

9. Ce qu'il faut retenir

Le travail de proximité est :

- ✓ Une approche humaine, intégrée et préventive
- ✓ Un levier collectif pour lutter contre l'isolement
- ✓ Un prolongement naturel de l'ACAF
- ✓ Un processus, pas une série d'outils
- ✓ Un travail de relation, de lien et de présence

L'objectif ultime

Que chaque famille trouve un espace où elle se sent **vue, soutenue et capable d'agir.**