



FAIRE COMMUNAUTÉ AUTOUR ET AVEC LES FAMILLES AU QUÉBEC :

LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES FAMILLE,
UN RÉSEAU INNOVANT ET MOBILISANT

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PHASE 2 DU PROJET AGORA

Messages clés, leçons et apprentissages | Version abrégée

Carl Lacharité | Jean-Pierre Gagnier | Dominique Mailloux | Marleen Baker • Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDF) • Université du Québec à Trois-Rivières et Vicky Lafantaisie | Christine Gervais • Université du Québec en Outaouais

Louisane Côté | Nicole Déziel | Judith Poirier | Hanny Rasmussen • Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)



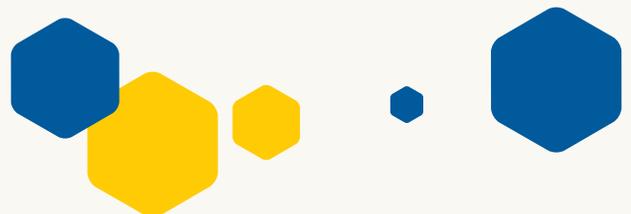
REMERCIEMENTS

Les auteurs de ce document tiennent à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la mise en perspective et à l'enrichissement des données présentées dans cette analyse et qui sont le fruit d'une grande expérience collective.

Tout d'abord, la deuxième phase du projet AGORA a été rendue possible grâce à l'implication, à la générosité, à l'ouverture et à la disponibilité de près d'un millier de personnes œuvrant dans les organismes communautaires Famille (OCF) à travers le Québec et de parents qui fréquentent ces OCF. Leur contribution au dynamisme du mouvement communautaire Famille est inestimable. Aussi, l'intérêt, l'implication, le point de vue et le soutien des partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux de l'action communautaire autonome Famille (ACAF) ont été indispensables pour favoriser l'ouverture, la reconnaissance de la spécificité du soutien aux familles du mouvement d'ACAF ainsi que la richesse de l'interdisciplinarité afin de créer un filet de sécurité fort pour les familles et pour les communautés qui œuvrent aux mieux-être des enfants et des parents.

Les auteurs tiennent à souligner l'apport de chacun des membres de l'équipe du projet AGORA. Ce document s'appuie sur leur remarquable travail, leur flexibilité et leur engagement à développer des connaissances sur les pratiques d'ACAF, qui soient au plus près des réalités des personnes qui œuvrent dans les OCF et des familles. Nous remercions Danielle Daudelin (adjointe administrative), Marie-Claude Clermont et Dominique Racicot (communications), Johanne Lachance (recherche et rédaction) et Amel Abou-el-aazm (adjointe à la coordination) ainsi que l'équipe des agentes de liaison et des coanimatrices. Il s'agit, à la liaison et à l'animation, de Francine Blanchard, de Guylaine Desbiens, de Francine Faubert, de Jasmine Fougère, de Martine Pinsonneault ainsi que de Sylviane Pipon et, à la coanimation, de Nadine D'Amours, de Lucie Hébert, de Mélissa Leblanc, de Stéphanie Leblanc et de Diane Tanguay. Également, nos sincères remerciements à Marie-Eve Brunet Kitchen, directrice générale de la Fédération, qui a su guider le projet dans sa phase de transition et le diriger vers les nouvelles orientations de l'optimisation de la FQOCF.

Enfin, ce document n'aurait pas été ce qu'il est sans l'apport et la vigilance du comité sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille (PACAF), activement impliqué tout au long de la réalisation du projet. Ce comité est composé de Françoise Dumais, de Guylaine Lapolice, de Catherine Guillemette-Bédard et de Raymond Villeneuve, qui représentent les OCF, de Marc-André Delorme et de Michèle Poirier, tous deux d'Avenir d'enfants, ainsi que de Christine Trépanier, directrice adjointe de la FQOCF. La conjugaison de tous ces apports et contributions a permis aux auteurs de mener à bien cette démarche d'évaluation finale de la phase 2 du projet AGORA. Que les personnes qui y sont impliquées en soient toutes chaleureusement remerciées!



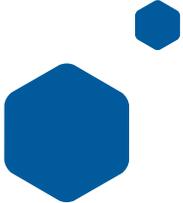


TABLE DES MATIÈRES

4 INTRODUCTION

5 SECTION 1 - LES MESSAGES CLÉS DE L'ÉVALUATION DU PROJET AGORA

10 SECTION 2 - LEÇONS ET APPRENTISSAGES À TIRER DE L'ÉVALUATION DU PROJET AGORA

12 LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DES OCF AU QUÉBEC,
UNE INNOVATION SOCIALE

16 LA FQOCF, UNE ORGANISATION APPRENANTE

17 LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DU RÉSEAU
DES OCF

20 LE RAPPROCHEMENT DE LA PRATIQUE DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE
AUPRÈS DES FAMILLES ET LA RECHERCHE SUR LA FAMILLE

22 LA RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE ET L'ENGAGEMENT SOCIAL
DES OCF À L'ÉGARD DE LA PAROLE DES FAMILLES

26 L'OUVERTURE DU RÉSEAU DES OCF AU PARTENARIAT
INTERSECTORIEL, UNE SOURCE D'OCCASIONS ET DE DÉFIS





INTRODUCTION

À L'ORÉE DE 2011, LA PHASE 1 DU PROJET AGORA A POSÉ LES JALONS DES VALEURS ET DES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA PRATIQUE D'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME FAMILLE (ACAF) TELLE QU'ELLE S'ACTUALISE DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES FAMILLE (OCF) MEMBRES DE LA FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES FAMILLE (FQOCF).

La phase 2 de ce projet s'est inscrite dans le prolongement de cette vaste mobilisation, qui a permis de consolider, faire connaître et reconnaître davantage, à l'intérieur de ce réseau et auprès de partenaires et de décideurs, les façons de faire avec les familles qui caractérisent les OCF. Le projet a profité d'une collaboration soutenue entre la FQOCF et le *Centre d'études interdisciplinaire sur le développement de l'enfant et la famille* (CEIDEF) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Le projet AGORA, dans son ensemble, doit être considéré comme une démarche d'innovation sociale en ce sens qu'il a « *une portée transformatrice et systémique et [qu'il] constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant* » (Réseau québécois en innovation sociale, s.d.).

Ainsi, à partir du printemps 2016 et en s'appuyant sur la phase 1 du projet, la FQOCF et le CEIDEF ont élaboré un nouvel ensemble d'activités, regroupées en trois composantes :

- La mobilisation des connaissances auprès des OCF sur la base des réalisations d'une première phase du projet AGORA (2011-2015);
- La mise en relief de l'expérience des familles à l'égard des actions d'un OCF dans leur vie;
- La consolidation du leadership de la FQOCF et des OCF dans la reconnaissance sociale d'une approche globale du soutien aux familles du Québec auprès des partenaires intersectoriels de l'ACAF et des décideurs publics concernés par cette forme d'action.

Cette évaluation s'appuie sur une démarche participative. Elle a permis de dégager les messages clés, les leçons et les constats (présentés uniquement dans la version complète du *Rapport d'évaluation*) qui découlent de la deuxième phase du projet AGORA. Cependant, bien qu'il se soit déroulé en deux phases, le projet AGORA repose en réalité sur une mobilisation continue et cohérente qui s'est développée à travers le temps. Ainsi, plusieurs des constats et des leçons présentés dans ce rapport concernent les effets globaux de l'ensemble du projet. Cette approche d'évaluation permet de mieux rendre compte des effets complexes et à long terme de cette démarche d'innovation sociale.



SECTION 1

LES MESSAGES CLÉS DE L'ÉVALUATION
DU PROJET AGORA

LES MESSAGES CLÉS DE L'ÉVALUATION DU PROJET AGORA



LES DIVERSES ACTIVITÉS QUI ONT ÉTÉ RÉALISÉES DANS LE CADRE DU PROJET AGORA À L'INTÉRIEUR DU RÉSEAU DES OCF DE MÊME QU'AVEC PLUSIEURS PARTENAIRES LOCAUX, RÉGIONAUX ET NATIONAUX ONT CONTRIBUÉ À ÉTENDRE LA PORTÉE DE L'OFFRE UNIQUE DES OCF.

Cette offre peut être reconnue comme une innovation sociale proposant une valeur ajoutée au continuum de services offerts aux enfants et aux parents du Québec. Dans ce contexte, le travail des OCF et de la FQOCF contribue à implanter une approche globale du soutien aux familles à l'intérieur de l'écosystème québécois de services aux enfants et aux parents.



LE PROJET AGORA A REPRÉSENTÉ UN SOLIDE LEVIER DE DÉVELOPPEMENT POUR LA FQOCF SUR PLUSIEURS PLANS :

- l'élaboration d'une approche participative de la gouvernance du projet qui combine des critères de rigueur et d'efficacité organisationnelles et des critères de créativité, de confiance et de plaisir collectifs;
 - la mobilisation des ressources et des acteurs du projet, de leur engagement à l'égard de valeurs partagées et d'un rapport flexible au temps (se donner le temps, prendre le temps, etc.);
 - le renforcement de la capacité de réflexion critique et de conceptualisation de l'équipe de coordination et d'animation du projet ayant produit un discours articulé et cohérent sur l'action communautaire auprès des familles. Notamment formalisé à l'intérieur d'une trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome famille (ACAF), cet exercice a aussi permis de situer ce nouveau discours à l'intérieur de l'écosystème de services au Québec et de le diffuser sur le plan international;
 - la compétence collective dans l'animation à grande échelle d'une communauté de pratiques et de savoirs (CPS) et d'une démarche d'évaluation participative;
 - la densification de la vie associative de la Fédération par la réalisation d'activités d'apprentissage pertinent aux acteurs de ce réseau;
 - l'élaboration de nouveaux outils destinés à soutenir la pratique dans les OCF et le travail des regroupements régionaux d'OCF;
 - l'établissement d'une alliance fructueuse avec des chercheurs dans deux universités québécoises (l'UQTR et l'UQO).
- Dès lors, grâce à l'approche participative et réflexive qui la caractérise, la FQOCF s'inscrit au rang des organisations apprenantes : elle est innovante, flexible, efficace, dynamique, cohérente et pertinente, tout en produisant un travail de grande qualité.



LES MESSAGES CLÉS DE L'ÉVALUATION DU PROJET AGORA

Le projet AGORA a contribué au renforcement de la compétence des OCF à mettre en pratique de manière efficace les fondements et les principes directeurs que leur réseau s'est donnés et à s'allier de manière positive à des partenaires intersectoriels au profit des parents et des enfants autour desquels ils gravitent.

De plus, dans le cadre de ces partenariats, il a participé à représenter et à promouvoir l'offre distinctive de services que ce réseau propose aux parents et aux enfants — sur les plans local, régional et provincial — et à les articuler sur le continuum québécois de services. Cette initiative est un exemple probant de développement professionnel collectif se situant à contre-courant des conventions en gestion des ressources humaines dominantes dans l'écosystème de services québécois.

Le projet AGORA constitue vraisemblablement l'une des expériences québécoises les plus importantes et significatives de rapprochement entre l'action communautaire auprès des familles et la recherche sur la famille.

Elle constitue environ une décennie de travaux conjoints entre des chercheurs et des acteurs du réseau des OCF, permettant alors l'approvisionnement réciproque de ces deux cultures de compréhension de la famille : celle du terrain et celle de la science. Les chercheurs et les praticiens impliqués dans le projet AGORA ont développé une approche commune qui a soutenu l'approfondissement des connaissances sur les familles par la recherche et le développement d'actions concrètes dans leur vie et qui s'appuie sur un réseau cohérent de plus de 240 OCF. De plus, cette initiative a débouché sur le développement de trois programmes de formation universitaire de cycles supérieurs et



l'implication de la FQOCF et de plusieurs OCF à des travaux internationaux de développement de la pratique de soutien à la parentalité.

Le projet AGORA a mis en évidence une forme de responsabilité éthique des OCF à l'égard de la parole des familles, qui va de pair avec leur engagement social en ce sens.

La mission même d'un OCF est d'offrir un espace d'expression pour les parents et les enfants qui les accompagnent. Dans les OCF, la parole des familles s'exprime devant des témoins bienveillants qui la reconnaissent et lui accordent de la valeur. Ce faisant, ces organismes sont aussi des caisses de résonance des multiples expressions des familles à propos de leur vie, de leurs espoirs et de leurs difficultés. Ils soutiennent ce passage – ou cette transformation – de la parole et du récit individuels à un récit collectif des divers aspects de la vie d'un ensemble de parents et d'enfants. C'est sur la base de ce récit collectif des familles que les OCF arrivent à dégager une compréhension de leurs besoins et des conditions dont ils disposent pour y répondre. Enfin, parce que ce récit collectif de familles est intimement relié à leur identité organisationnelle, **les OCF réalisent alors le « portage » d'une voix des familles dans l'espace public, dans les lieux de concertation et de décision, de même que dans la sphère du développement des connaissances sur la vie familiale.**

Le projet AGORA a mis en œuvre une approche d'ouverture au partenariat intersectoriel qui a eu pour effet d'augmenter la connaissance et la compréhension de l'action des OCF dans la vie des enfants et des parents parmi plusieurs partenaires ayant été directement impliqués dans les activités proposées par le projet AGORA.

Cela a aussi permis d'approfondir des collaborations existantes, voire d'en introduire de nouvelles. Cette ouverture semble avoir créé de nouvelles conditions de dialogue entre la culture du réseau des OCF et d'autres cultures organisationnelles. On doit considérer l'émergence d'un tel dialogue interculturel comme un carrefour dans les liens historiques entre ces organisations. Ce carrefour a fait apparaître des interrogations qui avaient été peu soulevées au cours des dernières décennies au sein de ce réseau : quels sont les impacts du positionnement des autres organisations comme étant des partenaires dans la poursuite de la mission des OCF plutôt que d'être traditionnellement considérés comme des partenaires de leur mission et de leur mandat? À quel point être un partenaire et, à l'inverse, avoir des partenaires entrent-ils en résonance avec les mêmes phénomènes dans l'expérience parentale et dans la relation entre les parents et les acteurs de l'écosystème de services? Quelles initiatives le réseau des OCF peut-il prendre sur le terrain du partenariat intersectoriel et quelles invitations originales peuvent être faites? **Quelle différence le partenariat intersectoriel fait-il concrètement dans la vie des familles au-delà des efforts d'articulation organisationnelle de leurs actions?** Quelles sont les intentions en regard des familles derrière ces efforts de coordination intersectorielle à divers niveaux d'action : le local, le régional et le national?

EN RÉSUMÉ, l'évaluation du projet AGORA a permis :

- de documenter les pratiques de l'action communautaire autonome Famille comme peu de travaux antérieurs ont pu le faire;
- d'amplifier la reconnaissance des valeurs, des pratiques et des contributions originales des OCF au mieux-être des enfants et des familles au Québec;
- de mettre en relief le mouvement d'une fédération – la FQOCF – et de personnes qui contribuent à inventer, avec d'autres, un filet de prévention ajusté et solidaire pour les enfants, les mères et les pères du Québec;
- de mettre en évidence des avancées s'inscrivant dans la mobilisation actuelle d'un vaste réseau intersectoriel d'organisations au Québec auprès des jeunes enfants.

LES MOTS CLÉS À RETENIR SONT :
un projet collectif inspirant, une offre de services innovante aux familles et leur articulation dans le continuum de services, des avancées collectives à poursuivre en réseau de partenaires.





SECTION 2

**LEÇONS ET APPRENTISSAGES À TIRER
DE L'ÉVALUATION DU PROJET AGORA**



LEÇONS ET APPRENTISSAGES QUI SE DÉGAGENT DU PROJET AGORA : SIX LIGNES DE FORCE

- 1 LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DES OCF AU QUÉBEC, UNE INNOVATION SOCIALE;
- 2 LA FQOCF, UNE ORGANISATION APPRENANTE;
- 3 LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DU RÉSEAU DES OCF;
- 4 LE RAPPROCHEMENT DE LA PRATIQUE DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUPRÈS DES FAMILLES ET LA RECHERCHE SUR LA FAMILLE;
- 5 LA RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE ET L'ENGAGEMENT SOCIAL DES OCF À L'ÉGARD DE LA PAROLE DES FAMILLES;
- 6 L'OUVERTURE DU RÉSEAU DES OCF AU PARTENARIAT INTERSECTORIEL, UNE SOURCE D'OCCASIONS ET DE DÉFIS.

À QUI S'ADRESSENT CES LEÇONS?

- Les acteurs du réseau des OCF
- Les partenaires intersectoriels du réseau des OCF
 - du secteur de la santé et des services sociaux
 - des services de garde
 - des écoles
 - des municipalités
 - des organismes communautaires dans d'autres secteurs
 - du milieu de la formation universitaire et de la recherche
 - de l'univers des politiques publiques

CES PARTENAIRES PEUVENT AINSI TROUVER UN INTÉRÊT À MIEUX CONNAÎTRE :

- Les contours et la substance de l'action communautaire auprès des familles et des activités offertes dans les OCF du Québec;
- La surface de contact entre cette forme d'action et leurs propres actions en termes de la synergie et de la complémentarité qui peuvent être mises en relief, mais aussi en termes des écarts et des tensions qui découlent des missions ou mandats respectifs;
- Les moyens qui ont été déployés sur le terrain pour actualiser les activités du projet AGORA et réaliser les produits qui en découlent.

1

LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DES OCF AU QUÉBEC, UNE INNOVATION SOCIALE

Le développement du réseau des OCF au Québec, réalisé dans le cadre du projet AGORA, est une innovation sociale¹. Une innovation sociale se produit lorsqu'un groupe d'acteurs apporte une réponse originale et créative à un besoin et que cette solution arrive à transformer la société. Dans le cadre du projet AGORA, les OCF et leur Fédération ont contribué à transformer la société en faisant rayonner leur approche originale auprès des familles et en développant une forme de gouvernance participative et réflexive qui a fait de leur Fédération une organisation apprenante. Ces solutions créatives contribuent à répondre au besoin de développer une approche globale du soutien aux familles à l'intérieur de l'écosystème québécois de services aux enfants et aux parents et, plus largement, à l'ensemble de la société québécoise.

En ce sens, le projet AGORA constitue un exemple probant d'appropriation de plus en plus profonde et large de ce que font les OCF dans la vie des familles à travers leurs actions directes auprès des parents et des enfants, de même qu'à travers leur participation à des concertations regroupant d'autres organisations qui gravitent autour des mêmes familles. Les diverses activités qui ont été réalisées à l'intérieur de la FQOCF, avec ses membres et avec plusieurs partenaires locaux, régionaux et nationaux ont contribué à étendre la portée de l'offre unique des OCF; cette offre peut être reconnue comme une valeur ajoutée à l'écosystème québécois de services aux enfants et aux parents.

Dans le cadre du projet AGORA, deux champs d'action des OCF et de la FQOCF peuvent être qualifiés d'innovants : l'approche des OCF auprès des familles et le fonctionnement organisationnel de la FQOCF.

L'approche innovante à l'intérieur des OCF

En premier lieu, c'est l'approche elle-même des OCF auprès des familles, constituant l'objet central du projet AGORA, qui peut être qualifiée d'innovante. Les actions réalisées dans le cadre de ce projet ont permis de mettre en relief l'originalité de la lecture des besoins des familles et de la réponse à ces besoins par les OCF. Ces derniers se placent en complément – mais aussi souvent à contre-courant – d'une offre de services publics aux enfants et à leurs parents qui s'appuie principalement sur l'identification minutieuse des difficultés individuelles et sur la spécialisation des solutions proposées. Au contraire, les OCF s'engagent plutôt dans une démarche, d'une part, de compréhension globale de l'expérience que vivent les familles et, d'autre part, de participation active des familles à la formulation de leurs propres besoins et à l'identification des ressources dont ils disposent et des obstacles qu'elles rencontrent pour y répondre. Ainsi, le positionnement des OCF dans le continuum de services aux enfants et aux familles s'avère délicat parce qu'il interroge la conception dominante de la parentalité et du développement de l'enfant, tout autant que le rôle des services professionnels dans la vie des familles.

1. Une innovation sociale est une action structurante dont l'élaboration et la mise en œuvre reposent sur la créativité d'un collectif de personnes – par exemple, un groupe, un réseau ou un mouvement – ayant une conscience critique par rapport à une situation sociale particulière à laquelle elles participent. C'est cette conscience qui contribue à faire apparaître et à formuler un besoin particulier requérant une réponse originale. Dans une innovation sociale, cette réponse se caractérise par sa portée qui est résolument liée à une intention de transformation sociale. Dès lors, une innovation sociale ne repose pas uniquement sur la nouveauté qu'elle propose pour aborder un phénomène particulier. Elle s'appuie également sur la consolidation et l'élargissement du réseau d'acteurs qui portent et soutiennent cette initiative.



L'approche des OCF auprès des familles est riche de plus de 50 ans d'histoire². Le projet AGORA a permis une appropriation et un enrichissement collectif de cette approche par le réseau des OCF, mais aussi par leurs partenaires, leurs bailleurs de fonds et même par les chercheurs et les étudiants universitaires. Cette appropriation collective de l'approche des OCF repose notamment sur l'implantation des communautés de pratiques et de savoirs (CPS) du projet AGORA³, la diffusion de la *Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille (ACAF)*⁴, la réalisation de la démarche *Optique Familles* ayant permis à une cinquantaine de familles d'exprimer leur point de vue sur l'ACAF, la mise sur pied du comité de partenaires de l'ACAF, la réalisation d'une journée de dialogue sur l'ACAF, le développement d'une formation universitaire sur le thème de la vulnérabilité, et la mise en œuvre d'une recherche en partenariat ayant pour

objet l'ACAF. **Par conséquent**, la présence plus affirmée des OCF à l'intérieur de ce continuum de services invite plusieurs autres « joueurs », en particulier les plus imposants (ceux de la santé et des services sociaux et ceux de l'éducation), à repenser, à travers le mandat que l'État leur confie, leur propre contribution à un projet de société centré sur la fonction que la vie familiale peut avoir en tant que moteur du bien-être et du développement des personnes⁵. **C'est l'un des plans sur lequel le développement du réseau des OCF dans le paysage québécois revêt une dimension d'innovation sociale : ces organismes ne sont pas là que pour occuper une place dans l'écosystème québécois de services (en particulier, « la » place qu'on leur indique ou qu'on veut bien leur laisser), ils sont également là pour transformer cet écosystème** et le projet AGORA constitue certainement l'une des stratégies de transformation adoptées par le réseau des OCF.

2. Voir, à ce sujet, le travail de l'historienne Andrée Rivard réalisé dans le cadre du projet AGORA : Rivard, A. (2015). Quelques figures de proue du mouvement communautaire Famille. Les Cahiers du CEIDF, numéro 2. Trois-Rivières : Éditions CEIDF. Voir aussi : Lemieux D. et Comeau M. (2002). Le Mouvement familial au Québec : 1960-1990. Québec : Presses de l'Université du Québec.

3. Lacharité, C., Gagnier, J. P., Baker, M., Mailloux, D., Côté, L., Déziel, N., Rasmussen, H., Poirier, J. et Abou-el-aazm, A. (2016). *Les pratiques d'organismes communautaires Famille du Québec : un parcours collectif* (Rapport final d'évaluation du projet AGORA 2011-2015). Repéré à <http://www.fqocf.org/wp-content/uploads/2018/01/FQOCF%CC%81valuationBD4.pdf>

4. Déziel, N., Rasmussen, H. et Poirier, J. (2016). *Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille : valeurs, fondements et principes d'action*. Montréal : FQOCF. http://www.fqocf.org/wp-content/uploads/2018/01/FQOCF_Trousse_RA_p22-23_160520_F_LR1.pdf

5. L'envers de cette médaille est que cette présence plus affirmée des OCF à l'intérieur du continuum de services exerce sur ce réseau une pression conséquente d'ajustement de leurs pratiques (d'action, de concertation et d'influence). Cet aspect sera abordé à la section portant sur le partenariat intersectoriel.

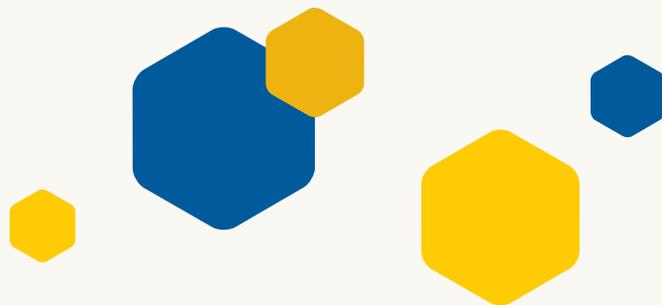
1 LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DES OCF AU QUÉBEC, UNE INNOVATION SOCIALE

L'approche innovante de la FQOCF

En second lieu, l'approche de la FQOCF dans le développement du réseau des OCF au Québec peut aussi être qualifiée d'innovante. Le projet AGORA a introduit à l'intérieur d'un réseau de plus de 240 organismes, implantés dans toutes les régions du Québec, des leviers de développement organisationnel et de développement de la pratique à une échelle sans précédent dans son histoire. Ces leviers reposent principalement sur la création d'espaces collectifs de réflexion à divers niveaux, qui sont venus soutenir, relier et potentialiser les espaces collectifs de réflexion que les familles et les équipes de travail créaient déjà à l'intérieur des OCF. Ces espaces collectifs de réflexion se sont déployés avec différents acteurs :

- les personnes qui œuvrent dans les OCF, par leur participation à des rencontres régionales les conviant à une prise de recul et à un travail de conceptualisation de leurs actions auprès des familles et auprès des partenaires intersectoriels avec lesquels ils collaborent sur le terrain;
- les représentants d'OCF, par leur participation à des rencontres nationales qui mettent en relief des enjeux collectifs qu'ils ont l'occasion de rendre visibles et qui représentent des prétextes de mobilisation de connaissances et de mutualisation de savoirs disponibles à l'intérieur de leur réseau et avec des partenaires intersectoriels;
- l'équipe de mise en œuvre des activités du projet AGORA, par le soutien apporté reposant sur la même logique de partage de connaissances déployée auprès des OCF eux-mêmes;
- les partenaires nationaux, par des expériences originales de dialogue reposant, elles aussi, sur une logique de partage et de reconnaissance de leurs savoirs respectifs qui fait en sorte que ces savoirs entrent en dialogue à travers les personnes qui les portent.

Ainsi, l'approche participative et réflexive de la FQOCF a été déployée de façon cohérente et intégrée partout à l'intérieur – et même autour – de son réseau. Cela a donc soutenu un développement organisationnel cohérent et intégré à l'intérieur et autour du réseau des OCF. Cette forme de fonctionnement organisationnel est à l'opposé des tendances lourdes dans l'écosystème de services québécois. Elle est même considérée par plusieurs acteurs comme inefficace ou trop coûteuse. Le développement et l'efficacité organisationnels, ainsi que la richesse de la vie associative qui en ont découlé sont contraires à ces prédictions. Ils inscrivent la FQOCF au rang des organisations apprenantes et en font rêver plusieurs. Ainsi, le fonctionnement organisationnel de la FQOCF, déployé dans le cadre du projet AGORA, est une innovation sociale qui a le potentiel d'inspirer et d'influencer ses nombreux partenaires aux plans local, régional, national et international. **Cette forme d'innovation est particulièrement pertinente pour aider l'écosystème québécois de services aux parents et aux enfants à réfléchir à la meilleure façon de coordonner et intégrer son offre de services⁶.**



6. Voir à ce sujet : Mailloux, D. (2019). *Les communautés de pratique en action communautaire autonome famille : une transformation collective* (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Trois-Rivières.



2

LA FQOCF : UNE ORGANISATION APPRENANTE



Le projet AGORA a manifestement inscrit la FQOCF au rang des organisations apprenantes. Ce type d'organisation est caractérisé par plusieurs dimensions telles que :

- le partage d'une vision à l'échelle de l'ensemble des parties d'une organisation;
- une pensée systémique qui évite de fragmenter et d'isoler ses diverses facettes;
- l'apprentissage conçu comme une expérience collective autant qu'individuelle se produisant de manière formelle autant qu'informelle au sein de l'organisation;
- la remise en question des modèles mentaux et des cadres conceptuels dominants qui la caractérisent⁷.

Ainsi, les organisations apprenantes sont en général innovantes, flexibles et efficaces, comme cela a été le cas pour la FQOCF tout au long du projet AGORA.

Bien qu'un tel fonctionnement organisationnel puisse faire rêver, il n'est pas gratuit. L'approche participative et réflexive de la FQOCF, qui a été déployée avec soin à tous les niveaux du réseau des OCF, explique sans aucun doute ces résultats. Cette approche est exigeante en matière de temps, de soutien et de flexibilité. Elle demande de prendre un pas de recul sur l'atteinte d'objectifs concrets à court terme et d'accorder la priorité aux personnes et aux relations, à la parole et aux valeurs collectives, ainsi qu'au déploiement d'un réseau d'espaces de parole collectifs réflexifs, comme les communautés de pratiques et de savoirs formelles et informelles du projet AGORA. Cependant, à long terme, cette forme de fonctionnement organisationnel a fait de la FQOCF une organisation dynamique, efficace, cohérente et pertinente qui accomplit un travail de grande qualité⁸. Il a aussi entraîné un haut niveau de développement professionnel collectif dans le réseau des OCF, a aidé à rapprocher la pratique de l'ACAF de la recherche sur la famille, a facilité l'engagement social des OCF à l'égard des familles et a transformé l'ouverture du réseau des OCF au partenariat intersectoriel. Ces quatre produits spécifiques de l'innovation sociale déployée par la FQOCF au cours du projet AGORA sont détaillés dans les pages suivantes.

7. Senge, P. (2015). *La cinquième discipline : Levier des organisations apprenantes*. Paris : Eyrolles.

8. Pour plus d'information sur le fonctionnement organisationnel qui a sous-tendu ces résultats, se référer à la section « L'expérience organisationnelle de l'implantation du projet AGORA », à la section 3 du rapport complet d'évaluation.

3

LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DU RÉSEAU DES OCF

Le projet AGORA constitue un exemple probant de développement professionnel collectif, se situant à contre-courant des conventions en gestion des ressources humaines dominantes dans l'écosystème de services au Québec.

Cette initiative de développement professionnel se situe en cohérence directe avec les principes et les valeurs qui structurent l'action des OCF. Cette démarche collective originale de développement professionnel a contribué au renforcement de la compétence des OCF à :

- mettre en pratique de manière efficace les fondements et les principes directeurs que leur réseau s'est donnés;
- créer des espaces réflexifs individuels et collectifs pour soutenir le développement continu de leur pratique et explorer le contexte (local, social, politique, culturel, etc.) où elle s'actualise;
- s'allier de manière positive à des partenaires intersectoriels au profit des parents et des enfants autour desquels ils gravitent;
- représenter et promouvoir l'offre distinctive de services que le réseau des OCF propose aux parents et aux enfants — sur les plans local, régional et provincial — et les articuler sur le continuum québécois de services.

Par ailleurs, le partenariat entre l'équipe de coordination du projet AGORA de la FQOCF et les chercheurs du CEIDEF de l'UQTR a contribué au développement de la compétence réflexive des membres de l'équipe de coordination et de leur compétence à construire des connaissances. Réciproquement, ce partenariat

pratique-recherche a aussi contribué au développement de la compétence des chercheurs à créer des relations entre diverses formes de savoirs sur les réalités familiales et à comprendre les enjeux (sociaux, politiques, historiques, organisationnels, etc.) qui façonnent la réponse directe aux besoins des enfants et des parents.

Cette démarche de développement professionnel repose principalement sur les diverses activités reliées au déploiement d'une vaste CPS à l'échelle du Québec au sein du réseau des OCF. Cette grande CPS a contribué à mettre en valeur les compétences que les OCF explorent et mobilisent, de même que les conditions particulières d'exercice de ces compétences. Parmi ces conditions, il est possible de noter :

- **la proximité avec les familles en tant que source privilégiée d'apprentissages sur les réalités familiales et de repères dans la réponse à leurs besoins (plutôt que soient privilégiées des sources externes);**
- l'utilisation du modèle de la CPS dans l'animation des équipes de travail et des comités à l'intérieur des OCF, c'est-à-dire **une animation qui favorise la mutualisation des savoirs et la mise en relation des savoirs d'experts aux savoirs d'expérience;**
- la large diffusion auprès des OCF d'un ensemble de fondements et de principes directeurs de l'ACAF ayant été développé dans la phase 1 du projet AGORA et servant de cadre à une meilleure appropriation collective de valeurs et de normes qui charpentent cette action⁹.

L'utilisation de l'expression « développement professionnel » est peu usuelle dans le secteur de l'action communautaire autonome, notamment parce que la culture organisationnelle de ce champ social se définit souvent en contrepoint ou en contrepoids de celle du champ des services publics dans lequel les notions de profession, de professionnalisation et de

9. Cette conclusion fait référence à la standardisation des normes, soit l'une des quatre formes de standardisation servant à caractériser les différents types d'organisations : 1) *une standardisation du travail ou des activités* (par exemple, une chaîne de montage ou des procédures bureaucratiques), 2) *une standardisation des produits* (par exemple, des automobiles ayant des caractéristiques constantes ou des décisions reflétant l'application stricte d'une procédure), 3) *une standardisation des compétences* (par exemple, la délimitation des champs de pratique professionnelle ou des exigences académiques pour l'accès à une profession), et 4) *une standardisation des normes* (par exemple, des énoncés de valeurs et de principes directeurs ou des codes de déontologie). Voir Mintzberg, H. (2017). *Managing the Myths of Health Care*. Oakland : Berrett-Koehler



3

LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DU RÉSEAU DES OCF

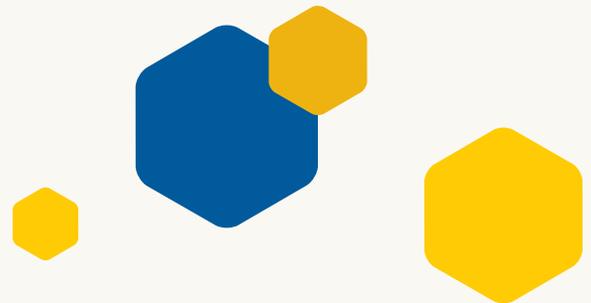
professionnalisme sont omniprésentes. Ainsi, le fonctionnement et la gestion des organisations de type professionnel reposent étroitement sur un large éventail de formes de standardisation qui n'est pas nécessaire au fonctionnement et à la gestion d'un organisme communautaire¹⁰.

Pour bien comprendre la pertinence d'évoquer le développement professionnel comme une retombée du projet AGORA, il est nécessaire d'introduire ici une distinction importante dans la manière de définir la compétence professionnelle¹¹. D'un côté, ce concept fait référence à « avoir une ou des compétences » — ouvrant sur une perspective instrumentale de la compétence — et, de l'autre côté, il évoque le fait d'« être compétent » — ouvrant plutôt sur une perspective identitaire de la compétence. Ces deux aspects — instrumental et identitaire — sont manifestement étroitement reliés dans les contextes organisationnels modernes. En effet, « avoir des compétences » et « être compétent » sont tout compte fait considérés comme des expressions synonymes.

Par contre, les modalités de gouvernance des organisations publiques amènent à attribuer une préséance et une priorité aux compétences professionnelles que leurs acteurs ont (diplômes de formation de base, attestations de formation continue, permis de pratique, cumul d'années d'expérience pertinentes de travail, rapports d'évaluation de rendement, lignes directrices à suivre, etc.). Au contraire, **dans le champ de l'action communautaire – et en particulier dans le réseau des OCF – on attribue plutôt une préséance à l'aspect identitaire de la compétence professionnelle.** Les OCF accordent bien entendu de l'importance aux aspects instrumentaux de la compétence nommés ci-haut, mais ils accordent encore plus d'importance à qui sont les personnes qui y œuvrent (les salariées autant que les

bénévoles) en tenant compte de leur parcours (personnel, académique, occupationnel). En fait, dans ces organismes, ce sont l'intelligence et l'expertise de l'expérience des personnes qui revêtent une valeur prépondérante sur les habiletés qu'elles ont acquises à l'intérieur d'un cursus de formation professionnelle et sur leur appartenance à une profession particulière. **Dans ce cadre, le développement professionnel repose davantage sur des critères identitaires tels que le « savoir agir en situation » et la réflexivité individuelle et collective.** C'est cette forme de développement professionnel que l'on a observée à travers le projet AGORA.

Il faut noter que l'articulation de l'offre de services des OCF sur le continuum québécois de services implique une pression d'uniformisation autant des pratiques que des modes d'organisation au sein de cet écosystème. L'attention portée à la mise en valeur de la pratique distinctive des OCF, réalisée dans le cadre du projet AGORA, doit donc se prolonger d'une attention tout aussi soutenue à l'égard du mode d'organisation le plus propice pour favoriser cette pratique. Par conséquent, le projet AGORA a permis de mettre en évidence le danger, pour ce réseau, d'adopter de manière prédominante une perspective de la compétence professionnelle.



10. Voir à ce sujet les quatre types d'organisations décrites par Mintzberg, op. cit. Les organismes communautaires québécois relèvent davantage d'une organisation de type « adhocratique » centrée sur l'engagement mutuel et la réflexion collective. Ainsi, ce principe d'organisation, particulièrement souple, s'oppose à la bureaucratie en ce que les personnes bénéficient d'une large autonomie par rapport à des procédures et des relations hiérarchiques.

11. Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences.* Paris : Eyrolles.



4

LE RAPPROCHEMENT DE LA PRATIQUE DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUPRÈS DES FAMILLES ET LA RECHERCHE SUR LA FAMILLE



L'ACTION communautaire auprès des familles est apparue dans les années 1960 au Québec avec le croisement de plusieurs courants (pastoral, syndical et émancipation des femmes)¹².

Elle a pris un essor dans les années 1990 avec la création des maisons des familles et, au début des années 2000, avec la formalisation de l'action communautaire autonome (ACA) à l'intérieur d'une politique visant à baliser ce champ d'action. Durant sensiblement la même période, un nouveau champ de connaissances s'est développé dans les universités québécoises à travers des recherches qui se sont donné, comme objets d'étude, des phénomènes tels que les relations et les solidarités familiales. Au début des années 1990, une politique publique de l'innovation a créé des conditions de rapprochement entre les universités et les milieux de services. Dans cette foulée, plusieurs équipes et centres « université-milieu » ont vu le jour. Il faut cependant constater que, dans le domaine de la famille au Québec, les champs de la pratique communautaire et de la recherche se sont développés – à part quelques exceptions ponctuelles – de manière parallèle et, dans certains cas, de manière complètement invisible l'un par rapport à l'autre.

Le projet AGORA – dans sa phase 1 et 2 – constitue vraisemblablement l'une des expériences les plus importantes et significatives de rapprochement de ces deux solitudes. C'est presque une décennie de travaux conjoints entre des chercheurs et des acteurs du réseau des OCF qui a permis l'approvisionnement réciproque de ces deux cultures de compréhension de la famille, celle du terrain et celle de la science.

12. Rivard, A. (2015). Quelques figures de proue du mouvement communautaire Famille. Les Cahiers du CEIDF, numéro 2, UQTR; Lemieux D. et Comeau M. (2002). Le Mouvement familial au Québec : 1960-1990. Québec : Presses de l'Université du Québec. Malouin, M.-P. (1998). Le Mouvement familial au Québec. Les débuts : 1937-1965. Montréal : Boréal.

La principale leçon à tirer d'une telle expérience réside sûrement dans l'adoption d'une approche commune qui, d'une part, contribue à l'approfondissement des connaissances sur les familles par la recherche et, d'autre part, soutient le développement d'actions concrètes dans la vie des familles grâce au travail de plus de 240 organismes répartis sur l'ensemble du territoire québécois. Cette approche particulière met l'accent sur la notion de participation en tant que cadre conceptuel et guide la réflexion, permettant ainsi de mieux comprendre ce qui se joue dans des initiatives en recherche sur la famille ou en action communautaire auprès des familles.

Le projet AGORA a donc permis aux chercheurs et aux praticiens présents d'explorer ensemble les contours de cette approche participative, notamment à l'intérieur de la démarche d'évaluation du projet, mais aussi dans l'élaboration conjointe des activités qui ont été mises en œuvre dans le réseau des OCF. Cette alliance a surtout montré la valeur et la signification des espaces de parole, d'échanges et de dialogue à de multiples niveaux : entre les familles mêmes – c'est-à-dire « l'entre-familles » –, entre ces dernières et les acteurs des OCF – dans les moments qui les relient – et entre les acteurs des OCF et leurs partenaires intersectoriels – de manière à former une communauté autour des enfants et des parents.

De l'autre côté de la médaille, cette alliance a aussi montré l'importance des espaces de dialogue entre chercheurs et praticiens, du croisement de leurs savoirs et de leur expertise respective dans l'approfondissement des connaissances sur l'accompagnement et le soutien aux familles. D'ailleurs, l'intérêt grandissant de la part d'acteurs internationaux pour ce que les OCF du Québec réussissent à accomplir et l'invitation à participer à des travaux internationaux de développement de la pratique de soutien à la

parentalité constituent indubitablement des retombées de ce partenariat pratique-recherche que le projet AGORA a rendu possible.

Le rapprochement pratique-recherche dans le cadre du projet AGORA n'a pas eu que des retombées pour les praticiens. Il a aussi convié les chercheurs à prendre du recul par rapport à leur propre culture de recherche et académique. Il est intéressant de souligner que le travail de recherche en partenariat sur lequel il s'est appuyé a eu des échos dans le développement de trois programmes de formation universitaire de cycles supérieurs à l'UQTR : un doctorat scientifique en études familiales, un programme court de 3^e cycle en études familiales et un programme court de 2^e cycle en pratique participative en intervention psychosociale. Ce travail en partenariat a aussi mené à l'élaboration d'une formation dans un cadre universitaire portant sur le thème « vulnérabilités et familles ». Enfin, il faut également noter des retombées dans la formulation de nouveaux projets de recherche reposant sur des concepts et des méthodologies propulsés par l'expérience du projet AGORA.



5

LA RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE ET L'ENGAGEMENT SOCIAL DES OCF À L'ÉGARD DE LA PAROLE DES FAMILLES

Les formules consacrées à l'intérieur du réseau des OCF – « jamais sans les parents » et « pour, par et avec les parents » – constituent des phares qui balisent les actions que ces organismes posent dans la vie des familles.

De plus, lorsque ces derniers se décrivent comme des « milieux de vie » pour les familles, ils n'évoquent pas un lieu d'hébergement, mais plutôt un lieu où la parole des parents et de leurs enfants, en sortant de l'espace privé de leur foyer, devient vivante pour la communauté dans laquelle ils sont insérés. Ainsi, cette « vie » dont il est question réfère à une expérience qui rencontre d'autres expériences, s'y entremêle et ricoche sur celles-ci afin de créer de l'entre-familles, de l'entre-parents et de l'entre-enfants à l'intérieur des OCF. Et ce que l'on appelle « expérience », c'est fondamentalement une parole qui est habitée¹³.

En outre, le projet AGORA met en évidence une forme de responsabilité des OCF à l'égard de cette parole des familles. Cette responsabilité relève du domaine de l'éthique, c'est-à-dire qu'elle fait référence à une façon particulière – que l'on pourrait qualifier de « bonne » – de se comporter avec les familles dans le cadre du champ d'action des OCF (leur mission, les valeurs et les principes qui les guident). Ici, il ne s'agit pas d'évoquer un ensemble de règles que les personnes qui œuvrent dans les OCF s'astreignent à respecter par rapport à la parole des familles (cela est plutôt du domaine de la déontologie). Il s'agit plutôt d'évoquer, d'une part, leur attitude d'exploration et de quête quant à la manière de se comporter « au mieux » en adoptant une conduite en particulier et en évitant d'autres conduites et, d'autre part, leur intention et leur attention quant aux conséquences des décisions et des gestes qu'elles posent¹⁴. Dès lors, parler de la responsabilité éthique des OCF à l'égard de la parole

des familles met en relief les efforts et le travail que les personnes qui œuvrent dans ces organismes font pour actualiser au mieux les valeurs qui charpentent leurs actions. Cette responsabilité éthique se traduit donc en un engagement social des OCF à l'égard de la parole des familles.

Évidemment, ce ne sont pas que les OCF qui ont l'occasion d'entendre ce que des parents ou des enfants peuvent dire lorsqu'ils se retrouvent en leur présence et de la même façon, ils ne sont pas les seuls à être touchés par leur parole. Les éducateurs en services de garde, les enseignants et les intervenants en milieu scolaire, les intervenants sociaux et de la santé ont tous accès à ce que ces personnes arrivent à exprimer à propos d'elles-mêmes et de leur vie (leurs aspirations et leurs rêves autant que leurs préoccupations et leurs craintes; leurs opinions sur divers sujets; leurs conceptions et leurs savoirs à propos des phénomènes auxquels ils participent; etc.). Cependant, ce qui est unique aux OCF, c'est leurs organisations mêmes (les OCF et la FQOCF), structurées autour de cette parole. Dans d'autres institutions québécoises, il existe des structures pour canaliser la voix des familles (comités d'usagers, conseil d'établissement, réunions de parents, groupe de discussion avec des jeunes, sondages internes, grilles d'appréciation des services, etc.), mais elles ne sont qu'un des éléments de ce qui les organise. Dans le réseau des OCF, la parole des familles est au cœur de la vie et du développement organisationnel.

13. Nous nous appuyons ici sur la définition que Michel Foucault donne de l'expérience : « L'expérience, c'est creuser son propre espace de parole à l'intérieur du langage ».

14. Voir à ce sujet : Droit, R.P. (2009). *L'Éthique expliquée à tout le monde*. Paris : Seuil.



En premier lieu, l'un des aspects de la responsabilité éthique des OCF relève de la mission même de chaque organisme : offrir un espace d'expression pour les parents et les enfants qui les accompagnent. Cela va au-delà d'offrir des occasions d'exprimer leur voix à l'intérieur de l'organisme. Cela constitue l'ADN de l'ACAF. Ainsi, les mères, les pères, leurs enfants et les membres de leur entourage fréquentent un OCF pour participer à des activités où l'expression de leurs intérêts et de leurs préoccupations se situe au centre de l'offre qui leur est faite. Il est important de rappeler que comme les OCF n'utilisent pas de critères de catégorisation des enfants et des parents pour offrir leurs services, cela dégage les parents et les enfants du formatage de leur expérience que cette pratique de catégorisation produit inévitablement. À l'intérieur d'un écosystème de services où l'emploi de telles pratiques de catégorisation est la règle, les OCF doivent faire des efforts considérables pour :

- préserver cet espace ouvert d'expression spontanée de la parole des familles;
- justifier auprès de leurs partenaires intersectoriels l'importance de ce cadre particulier, de même que sa complémentarité aux cadres d'expression offerts par ces partenaires aux parents et aux enfants dans leur propre contexte de services;
- développer, auprès de leur personnel, les compétences nécessaires qui rendent possibles la mise en place et le maintien d'un tel cadre permettant l'émergence de cette parole.

Ensuite, le second aspect de cette responsabilité éthique repose sur le fait que la parole des familles s'exprime devant des témoins bienveillants (comme les personnes qui œuvrent dans les OCF, mais aussi les autres familles qui fréquentent l'organisme, de même que les intervenants d'autres secteurs de services qui ont l'occasion d'y circuler) qui reconnaissent cette

5

LA RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE ET L'ENGAGEMENT SOCIAL DES OCF À L'ÉGARD DE LA PAROLE DES FAMILLES

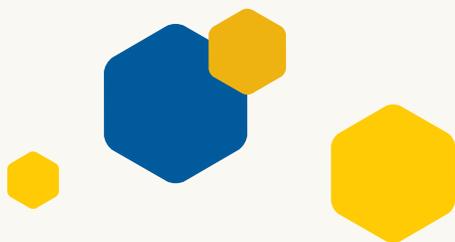
parole et y accordent de la valeur. En conséquence, le fait de reconnaître et de valoriser la parole des familles n'implique pas seulement de l'entendre; le rôle de témoin est un rôle actif. Il repose sur un travail qui implique de considérer que lorsqu'une mère, un père ou un enfant – avec aisance ou avec peine – raconte son histoire, exprime un besoin, évoque une aspiration, décrit un défi qu'il ou elle rencontre dans sa vie, cette expression n'est pas qu'une parole individuelle à entendre, écouter et accueillir. Il s'agit tout autant d'un fragment à relier à d'autres pour construire une parole et une expérience collectives. Les OCF ne sont donc pas seulement des lieux d'expression individuelle pour les parents, les enfants et les membres de leur entourage, ils sont aussi des caisses de résonance des multiples expressions des familles à propos de leur vie, de leurs espoirs et de leurs difficultés. Ils ont, par conséquent, la responsabilité de soutenir ce passage ou cette **transformation de la parole et du récit individuels à un récit collectif** des divers aspects de la vie des parents et des enfants. C'est sur la base de ces récits collectifs que **les OCF arrivent à dégager une compréhension des besoins des familles et des conditions dont ils disposent pour y répondre**. Subséquemment, ils actualisent ainsi un principe central dans l'action communautaire autonome, c'est-à-dire que leur efficacité repose, premièrement, sur la correspondance entre leur approche globale et les besoins exprimés par les personnes auxquelles ils s'adressent et, deuxièmement, sur leurs connaissances des communautés qu'ils investissent et des publics dont ils sont proches¹⁵. Sans vouloir caricaturer, les récits — individuels et collectifs — des familles qui émergent de leur dialogue avec les autres familles et avec les personnes œuvrant dans les OCF sont des outils qui correspondent, dans d'autres secteurs de services, aux informations fournies par des questionnaires structurés, des grilles d'observation et des procédures d'évaluation professionnelle et diagnostique. **Le travail distinctif des**

OCF repose donc sur la mise en valeur de la narration et du récit en tant qu'instrument social de transformation de la vie des familles et des communautés, ce qui annonce la prochaine dimension de leur responsabilité éthique.

Enfin, le troisième aspect de la responsabilité des OCF à l'égard de la parole des familles relève de son « portage » dans l'espace public, dans les lieux de concertation et de décision de même que dans la sphère du développement des connaissances sur la vie familiale. Il faut souligner que cette responsabilité ne correspond pas à un rôle de porte-parole – c'est-à-dire de représenter et de parler à *la place* des familles – ni à un rôle de distributeurs ou de transporteurs de cette parole d'un endroit à un autre, deux rôles que les OCF jouent à divers moments. Plutôt, cette responsabilité fait des OCF « des porteurs » au sens où leur travail est **de prendre soin de la parole des familles et de l'apporter partout** où ils entrent en contact avec d'autres organisations (incluant les autres OCF du réseau dont ils font partie, par exemple, dans leurs regroupements régionaux). Dès lors, les OCF n'agissent pas comme des représentants sociaux des familles — ce rôle étant exercé par d'autres organisations. **Leur rôle est plutôt relié à leur engagement social d'introduire la perspective des familles dans les actions posées dans leur communauté et à l'échelle de la société québécoise**. Sur ce plan, la parole des familles fait intimement partie de leur identité organisationnelle dans le sens que, sans elle, ils seraient des organismes complètement différents, avec une autre mission.

Dans le cadre du projet AGORA, des initiatives, telles que la démarche *Optique Familles* et la *Journée de dialogue* avec les partenaires intersectoriels du réseau des OCF, ont contribué à mettre en relief cette responsabilité éthique des OCF et le rôle qu'ils jouent sur ce plan dans l'écosystème de services aux familles au Québec. Les réflexions qui ont émergé des

15. Voir à ce sujet : Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective. *Le Sociographe*, 6, 205-2019; White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. *Cahiers de recherche sociologique*, 53, 89-120.



rencontres de la CPS portant sur la thématique de la vulnérabilité ont également contribué à formuler les contours de cette responsabilité.

En retour, l'exercice de cette responsabilité des OCF à l'égard de la parole des familles, telle qu'elle a été appliquée et observée dans les activités du projet AGORA, semble produire deux bénéfices particuliers. L'un d'eux est **une démonstration éloquentes de la valeur et de la signification distinctives de l'action de ces organismes dans la vie des familles qui les fréquentent**, et ce, en l'absence de données statistiques disponibles à ce sujet. En effet, comme la démarche *Optique Familles* s'est penchée sur ce que des familles retrouvent et retirent de leur fréquentation d'un OCF, **la parole collective qu'elles ont construite témoigne clairement des effets positifs de la place de ces organismes dans leur vie**. Elle permet également de définir les « ingrédients » reliés à la manifestation de ces effets, qui sont tout à fait cohérents avec les fondements et les principes décrits dans le cadre de référence de l'ACAF¹⁶.

Le second bénéfice de l'exercice de cette responsabilité éthique de porteurs de la parole des familles est que, dans les OCF, **les parents et les enfants sont moins considérés comme des cibles de leur action que comme des collaborateurs ou des alliés dans la construction d'un projet de société et dans les transformations sociales qu'il implique**. Ce qu'il est important de noter est que ce statut de collaborateurs s'applique à l'ensemble des familles qui fréquentent les OCF, incluant les familles vivant diverses formes de vulnérabilité. Les travaux sur la vulnérabilité des familles effectués dans le cadre du projet AGORA montrent que les OCF font des efforts considérables pour se dégager de la tendance lourde, dans l'écosystème de services québécois, à cibler certaines catégories d'enfants ou de parents à partir de caractéristiques particulières pour ensuite établir un plan de services



relevant principalement des déficits ou des lacunes qui sont mis en évidence. Cette déprise – que le réseau des OCF cherche à réaliser par rapport à une approche déficitaire des familles – et son investissement dans le développement d'une approche globale centrée sur le renforcement du pouvoir d'agir des familles semblent s'appuyer profondément sur le travail de proximité que les OCF effectuent avec les familles et sur la responsabilité qu'ils ont à l'égard de la passation de leur parole.

16. Voir à ce sujet la partie décrivant la démarche *Optique Familles* dans la version complète du Rapport d'évaluation, section portant sur les constats du projet AGORA.

6

L'OUVERTURE DU RÉSEAU DES OCF AU PARTENARIAT INTERSECTORIEL, UNE SOURCE D'OCCASIONS FAVORABLES ET DE DÉFIS

Enfin, un autre apprentissage qui peut être tiré des constats de l'évaluation du projet AGORA concerne la façon dont a été abordée la question du partenariat entre le réseau des OCF et d'autres réseaux dans des secteurs s'intéressant aux enfants et aux parents.

À ce sujet, il faut souligner que la collaboration de la FQOCF et des OCF avec diverses organisations locales, régionales et nationales repose sur une longue histoire. Effectivement, ce n'est pas d'hier que les acteurs de ce réseau déploient des sommes d'énergie considérables pour coordonner leurs actions à celles des autres. Toutefois, le projet AGORA a introduit une dynamique très différente sur ce plan. Le partenariat intersectoriel a été conçu en termes d'ouverture du champ de l'action communautaire aux acteurs d'autres secteurs, ce qui historiquement n'avait jamais été fait. En effet, les acteurs du réseau des OCF ont toujours été invités à être des partenaires à l'égard de la mission ou du mandat d'autres secteurs de services. Ainsi, **le projet AGORA a consisté en un effort de rééquilibrage de la dynamique partenariale entre les OCF et des secteurs de services avec qui ils entretiennent des liens depuis longtemps, notamment le secteur de la santé et des services sociaux et le secteur de l'éducation.** Ce projet a aussi permis une ouverture vers des partenaires moins habituels, comme le réseau des centres de la petite enfance, celui des bibliothèques publiques ainsi que des acteurs du secteur de la philanthropie.

Par ailleurs, cette ouverture semble avoir **créé de nouvelles conditions de dialogue entre la culture du réseau des OCF et d'autres cultures organisationnelles.** On doit considérer l'émergence d'un tel dialogue interculturel comme un carrefour dans les liens historiques entre ces organisations. Ce carrefour fait apparaître des questionnements qui avaient peu été soulevés au cours des dernières décennies : quels sont les impacts à positionner les autres organisations

comme étant des partenaires dans la poursuite de la mission des OCF plutôt que de continuer à considérer les OCF comme des partenaires de la mission et du mandat des autres organisations? **À quel point le fait d'être un partenaire et, à l'inverse, celui d'avoir des partenaires entrent-ils en résonance avec les mêmes phénomènes dans la relation entre les parents et les acteurs de l'écosystème de services?** Quelles initiatives le réseau des OCF peut-il prendre sur le terrain du partenariat intersectoriel et quelles invitations originales peuvent être faites? Quelle différence le partenariat intersectoriel fait-il concrètement dans la vie des familles au-delà des efforts d'articulation organisationnelle de leurs actions? Quelles sont les intentions en regard des familles derrière ces efforts de coordination intersectorielle à divers niveaux d'action : le local, le régional et le national?

Cette approche d'ouverture a eu pour effet d'augmenter la connaissance et la compréhension de l'action des OCF dans la vie des enfants et des parents parmi plusieurs des partenaires ayant été directement impliqués dans les activités proposées par le projet AGORA. De plus, cela a permis d'approfondir des collaborations existantes, voire d'en introduire de nouvelles. Pour le réseau des OCF, ces résultats soulignent l'importance, **dans la première phase du projet AGORA, d'avoir réussi à produire un discours intégré sur l'ACAF et, dans la deuxième phase, d'avoir utilisé avec conviction, confiance et fierté ce discours auprès de ses partenaires et d'avoir exploré avec ces derniers les zones de cohérence et de complémentarité avec leur propre discours.**

L'ouverture aux partenaires intersectoriels a également donné lieu, à l'intérieur du réseau des OCF, à une compréhension plus fine de l'écosystème de services dans lequel ils évoluent, ce qui a ouvert la voie à une initiative sans précédent dans son histoire de production d'une cartographie, sur le plan régional et national, des politiques et des programmes publics qui influent sur leur travail.



Néanmoins, l'évaluation met en relief certains défis dans cette ouverture au partenariat proposée dans le projet AGORA. L'un de ceux-ci concerne le réseau de la santé et des services sociaux. Même si, sur le terrain, les établissements de la santé et des services sociaux représentent des partenaires significatifs pour les OCF, comme l'a montré le sondage interne sur la question du partenariat ainsi que la participation d'acteurs de ce réseau à la *Journée de dialogue*, **force est de constater le grand défi que pose l'élaboration des liens entre la FQOCF et les acteurs de la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux.** La leçon à tirer de ce constat pointe vers l'importance de poursuivre les efforts pour rendre visible aux niveaux supérieurs de la structure de gouvernance de ce réseau ce qui se fait sur le terrain et la pertinence de l'action des OCF dans l'atteinte des objectifs fixés par les diverses politiques publiques touchant la santé et les services sociaux. De plus, même si l'écart ne semble pas aussi grand, des efforts semblables mériteraient d'être consacrés au

réseau de l'éducation. À cet égard, **une attention particulière pourrait être portée aux travaux actuels du nouveau gouvernement provincial visant à produire une synergie entre les ministères (Famille, Éducation, Santé et Services sociaux, Immigration, etc.) au sujet des jeunes enfants du Québec et au positionnement stratégique du réseau des OCF à l'intérieur de ces travaux et des politiques publiques qui en découleront.**

L'ouverture au partenariat intersectoriel et l'intensification des liens avec divers partenaires du réseau des OCF mettent également en évidence **certains défis dans la capacité de l'écosystème de services à « créer une communauté » autour des enfants et des parents au Québec.** Certaines indications émergent de l'évaluation du projet AGORA laissant entrevoir une tension entre deux cultures de pratiques. D'une part, l'une est centrée sur la prise en charge institutionnelle des situations impliquant les enfants et sur la prescription de mesures spécialisées qui placent leurs

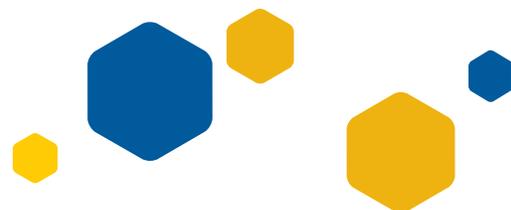
6

L'OUVERTURE DU RÉSEAU DES OCF AU PARTENARIAT INTERSECTORIEL, UNE SOURCE D'OCCASIONS FAVORABLES ET DE DÉFIS

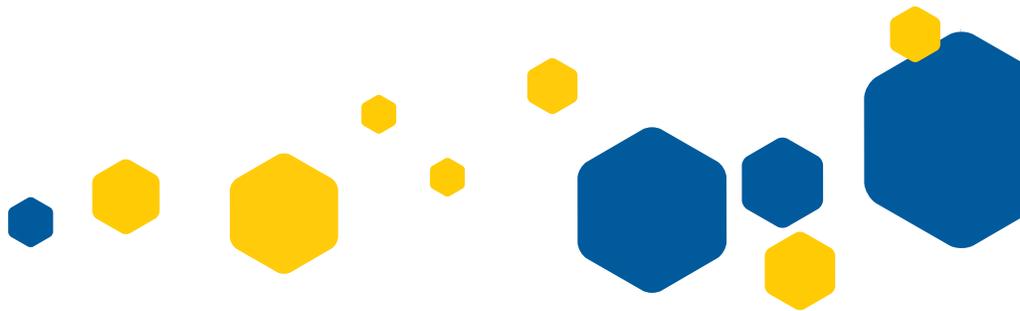


parents dans une position où leur perspective a peu de valeur comparée à celle des professionnels. D'autre part, l'autre est centrée sur l'accompagnement qui repose sur une approche globale dans la compréhension des réalités des enfants et des parents, sur une posture de proximité avec les familles et les compétences professionnelles que cette proximité implique, voire exige, et sur la prise en considération de la perspective des parents et leur participation active à l'analyse de leur situation et celle de leur enfant de même qu'aux décisions concernant les mesures à mettre en œuvre dans leur vie. La proposition de dialogue intersectoriel dans laquelle s'est engagé le réseau des OCF à travers le projet AGORA semble être particulièrement pertinente pour que, à l'avenir, d'autres initiatives puissent émerger afin de déterminer des zones de convergence entre ces deux cultures et de concilier les intérêts divergents, voire contradictoires, qu'elles mettent en présence.

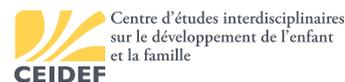
Sur ce plan, le réseau des OCF contribue à faire émerger des enjeux distincts et des débats incontournables pour l'évolution de l'écosystème de services aux enfants et aux parents au Québec.







Fédération
québécoise des
organismes
communautaires
Famille



Depuis 1961, la FQOCF représente, soutient et vise à accroître le rayonnement et le développement professionnel de plus de 240 OCF membres en plus de promouvoir leur savoir-faire unique en matière d'accompagnement des parents et des enfants. Forte de son leadership rassembleur, la FQOCF agit à l'échelle nationale à titre d'experte-conseil sur les enjeux liés aux familles et aux parents auprès des décideurs et des influenceurs.

Initié par la FQOCF en 2011, le projet AGORA valorise activement le rôle des OCF auprès des familles. La spécificité de leurs pratiques est mise en lumière par l'entremise de communautés de pratiques et de savoirs qui rayonnent sur tout le territoire québécois et à l'international. Ancrés dans la mission et les réalités des OCF, ces ateliers de réflexion s'appuient sur un cadre de référence spécifique. Ils visent à enrichir les pratiques d'action communautaire autonome Famille. La première phase du projet s'est adressée à tous les acteurs qui oeuvrent dans les OCF, notamment les directions, les travailleuses et les travailleurs, les membres de conseils d'administration et de comités, les parents-animateurs et les bénévoles. À ceux-ci s'ajoutent, pour la seconde phase du projet AGORA, les familles fréquentant les OCF, les partenaires nationaux et internationaux ainsi que les décideurs publics.

Entité de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières reconnue mondialement pour son expertise, le Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille répond aux demandes croissantes de transmission des connaissances sur l'enfant, la parentalité, la conjugalité et la vie familiale. Son objectif principal est d'établir des liens étroits entre la théorie, la recherche et la pratique dans ces domaines. Ses chercheurs travaillent notamment au développement et à l'évaluation de programmes d'intervention visant le mieux-être des enfants et de leur famille.



RÉVISION LINGUISTIQUE : Éveline Thibault-Lanctôt
CONCEPTION ET RÉALISATION GRAPHIQUE : Création W
PHOTOS : Captophotos
IMPRESSION : Imprimerie VDL

ISBN : 978-2-920161-54-2 (Imprimé)
ISBN : 978-2-920161-55-9 (PDF)
Numéro d'enregistrement : 10 737 8762 RR 0001

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019.
Bibliothèque et Archives Canada, 2019.

© Fédération québécoise des organismes
communautaires Famille, 2019

Les données contenues dans ce document peuvent
être citées à condition d'en mentionner la source :

Lacharité, C., Gagnier, J.P, Mailloux, D., Baker, M.,
Lafantaisie, V., Gervais, C., Côté, L., Déziel, N.,
Poirier, J., Rasmussen, H. (2019). *Faire communauté
autour et avec les familles au Québec : les organismes
communautaires Famille, un réseau innovant et
mobilisant*. Version abrégée. FQOCF/CEIDEF.

Le projet AGORA bénéficie du soutien financier de :



