

THÈME 9

Politiques appropriées

© Association canadienne des programmes de ressources pour la famille (www.frp.ca), 2006, 2012

Éléments pertinents des sondages

- Les politiques et les procédures en milieu de travail tiennent compte des besoins des employés et des bénévoles (question n° 4 du sondage auprès des employés et des bénévoles).
- Les politiques de cet organisme reflètent les principes préconisés dans le domaine du soutien à la famille (question n° 5 du sondage auprès des employés et des bénévoles).
- Les politiques de cet organisme fournissent une orientation et un encadrement clairs aux employés et aux bénévoles (question n° 6 du sondage auprès des employés et des bénévoles).

Principe pertinent dans le domaine du soutien à la famille

- Les organismes communautaires de soutien à la famille tendent vers l'amélioration constante de leur pratique par la réflexion au sujet de ce qu'ils font et de la manière dont ils procèdent.

Pratique axée sur les principes

Les organismes de soutien à la famille efficaces se servent des principes privilégiés dans le domaine pour définir leur vision, laquelle est ensuite enchâssée dans l'ensemble de leurs politiques et de leurs procédures (BCAFRP, 2004; Dunst, 1995; Gabor, 2003; Malcolmson, 2002). Kyle et Kellerman (1998) notent que les organismes de soutien à la famille efficaces doivent avoir une vision commune, un énoncé des valeurs largement appliqué et une philosophie organisationnelle. De plus en plus d'entreprises de services emploient des pratiques et des principes issus du secteur du soutien à la famille (Family Support America, 2002), possiblement parce que les études actuelles montrent que leur utilisation permet de doubler les effets positifs (Layzer et coll., 2001). (Les principes dans le domaine du soutien à la famille sont énumérés au <http://www.frp.ca/Principes>.)

Pour passer des principes à la pratique, il est nécessaire de consacrer des efforts soutenus à l'intégration de ces principes à chacune des politiques, des mesures et des décisions de l'organisme. Cela implique que l'organisme prenne régulièrement le temps avec ses employés et ses bénévoles de s'assurer que ceux-ci connaissent, comprennent et appliquent ces principes (Dunst, 2004). Les politiques amèneront

ensuite le personnel à centrer son attention sur les familles, à adopter une approche fondée sur les forces, à se montrer sensible à la culture des familles et à optimiser les capacités des familles à prendre des décisions (Petr et Allen, 1997).

Tenir compte des besoins des employés et des bénévoles

Les politiques et les procédures des organismes de soutien à la famille tiennent également compte des besoins des membres du personnel et des bénévoles et permettent d'éviter d'éventuels problèmes lors de la mise en œuvre des programmes (McCurdy et Jones, 2000). Une rémunération adéquate, une certaine sécurité d'emploi et de revenus, un milieu de travail positif, des occasions de perfectionnement professionnel et des possibilités de participer à la planification et aux décisions figurent parmi les besoins des employés.

- **Rémunération adéquate et sécurité d'emploi**
 - Il n'est pas toujours possible de refléter l'importance du travail de soutien à la famille dans le salaire versé aux employés, peu importe à quel point cela est souhaitable (BCAFRP, 2004). Les organismes de soutien à la famille éprouvent parfois des difficultés à conserver leur personnel lorsque la demande de services augmente au même rythme où les ressources diminuent. Un faible taux de roulement du personnel demeure néanmoins essentiel pour créer des liens durables entre les membres du personnel et de la communauté (BCAFRP, 2004; Case, 2002).

Sans égard au niveau de leur rémunération, les intervenantes ont besoin de savoir que l'organisme pour lequel elles travaillent disposera des fonds nécessaires pour lui permettre de les garder comme employées. Des fonds insuffisants limitent la capacité des organismes de soutien à la famille d'atteindre leur plein potentiel d'intervention précoce (Silver et coll., 2005). L'instabilité du financement tend également à

avoir des répercussions négatives sur le moral des employés (Kyle et Kellerman, 1998). Enfin, lorsque la charge de travail augmente, les organismes qui offrent des salaires plus bas et des avantages moins nombreux sont souvent témoins de taux de roulement du personnel et d'épuisement professionnel plus élevés (Kyle et Kellerman, 1998).

Les organismes efficaces tiennent compte des besoins des membres de leur personnel en termes de rémunération et de sécurité d'emploi et ont recours à diverses stratégies afin d'obtenir un financement de base suffisant et durable (Kyle et Kellerman, 1998). Ils formulent notamment des demandes de financement auprès de sources multiples et recherchent un financement stable et à long terme (BCAFRP, 2004).

Au surplus, les politiques doivent prévoir des activités du personnel visant à sensibiliser davantage la population et les gouvernements au travail accompli par les organismes communautaires de soutien à la famille. De telles activités de promotion visent à provoquer des changements dans les systèmes afin d'accroître l'efficacité du soutien familial (Kirwin, 2001).

- **Milieu de travail positif** - En plus de s'efforcer d'offrir des salaires suffisants et des emplois stables, les organismes de soutien à la famille tâchent de procurer à leurs employés un milieu de travail positif. Ils reconnaissent notamment l'importance d'adopter des politiques favorisant la création de relations interpersonnelles positives et une circulation continue de l'information. Par conséquent, leurs procédures tiennent compte du temps requis pour former une équipe interdisciplinaire de qualité (Pilkington et Malinowski, 2002).

La création d'un système intégré nécessite une bonne communication entre tous les paliers

de l'organisation, des bénévoles et employés de première ligne jusqu'aux coordonnateurs, membres du conseil d'administration, bailleurs de fonds et décideurs (Toronto First Duty Research Team, July 2003). Kyle et Kellerman (1998) notent qu'en mettant l'accent sur la flexibilité, sur la satisfaction des besoins du personnel et sur la circulation continue de l'information, un organisme peut prévenir l'épuisement de son personnel. Elles soulignent également que des politiques favorisant une répartition des rôles, des limites et des descriptions de travail claires peuvent contribuer à accroître la satisfaction du personnel. Des conditions de travail agréables, des occasions de perfectionnement professionnel et une attitude empreinte de respect figurent au nombre des pratiques les plus importantes pour les organismes de soutien à la famille en matière de ressources humaines (BCAFRP, 2004).

- **Perfectionnement professionnel** - La formation du personnel qui travaille directement auprès des familles est une composante importante des politiques (Case, 2002; Lang et Krongard, 1999; New Jersey Task Force on Child Abuse and Neglect, 2003). Des intervenantes qualifiées, qui possèdent des connaissances et des compétences en matière de soutien à la famille, sont essentielles pour assurer de meilleurs résultats pour les familles (Groark et coll., 2002; Family Support America, 2002). Le processus de planification doit prendre en considération les besoins en dotation pour chaque programme, notamment au chapitre de l'expertise requise (McCurdy et Jones, 2000). En plus de leur formation professionnelle antérieure (par exemple, dans le domaine de la santé, des services sociaux ou de l'éducation), les intervenantes en soutien familial doivent également acquérir des aptitudes à la collaboration (Hallam, Rous et Grove, 2005).

Idéalement, les membres du personnel adhèrent à une culture d'amélioration continue (Knapp-Philo et coll., 2006) et comprennent que des services de grande qualité font partie des attentes (Kyle et Kellerman, 1998).

- **Participation à la planification** - Bien que le conseil d'administration d'un organisme soit responsable de sa gouvernance, les organismes sont plus efficaces lorsque les intervenantes participent à l'élaboration des politiques et des procédures ainsi qu'à la prestation et à l'évaluation des programmes (BCAFRP, 2004).

Politiques offrant un encadrement

L'encadrement offert par les politiques et les procédures doit être clair pour toutes les personnes concernées et doit être soutenu par une supervision positive et constante (Groark et coll., 2002; New Jersey Task Force on Child Abuse and Neglect, 2003). Des politiques et procédures claires en matière de ressources humaines prévoient notamment une description des rôles, une structure organisationnelle favorisant la circulation de l'information, des évaluations du rendement de bonne qualité et des pratiques assurant la confidentialité (BCAFRP, 2004; Case, 2002; MAFRP, 2005). Les liens entre les membres du personnel se resserrent lorsque les politiques d'un organisme incitent à un encadrement réflexif, au coaching et à l'auto-évaluation et y allouent du temps (Malcolmson, 2002; Pilkington & Malinowski, 2002).

Les organismes de soutien à la famille privilégient les politiques qui basent la planification des programmes et la pratique sur des preuves, chaque fois que cela est possible (voir notamment <http://www.promisingpractices.net/programs.asp> et <http://www.preventiondss.org>). Par exemple, les activités d'éducation parentale connaissent plus de succès lorsque l'approche adoptée est axée sur les forces des participants et sur un processus décisionnel

solide (CSSP, 2004). On obtient aussi des résultats positifs lorsque les programmes visant les enfants aux besoins particuliers ciblent les attitudes et les connaissances des parents (Layzer et coll., 2001). Les programmes de soutien à la famille qui ont une composante d'entraide entre les parents produisent généralement un plus grand impact sur les attitudes et les connaissances parentales que ceux qui n'en ont pas (Layzer et coll., 2001). L'incidence de cas de violence envers les enfants diminue lorsque les programmes contribuent : 1) à augmenter la résilience des parents; 2) à élargir le réseau social des parents; 3) à accroître les connaissances des parents concernant leur rôle et le développement des enfants; 4) à fournir des appuis concrets en cas de besoin et 5) à développer les aptitudes socio-affectives des enfants (CSSP, 2004).

Le rôle de l'évaluation

Un bon processus d'évaluation fournit une rétroaction qui permet de confirmer ou d'infirmer l'efficacité des politiques et des procédures d'un organisme et leur contribution au bien-être des enfants, des jeunes et des familles. Toutes les parties intéressées ont l'occasion de vérifier si un programme a été mis en œuvre comme prévu et s'il fonctionne bien, tout en découvrant des moyens d'en améliorer l'efficacité (Ellis, 1998; Gabor, 2003; Gilliam & Leiter, 2003). Une planification stratégique continue, conforme aux principes préconisés dans le domaine du soutien à la famille, assure que l'organisme est aligné sur ses objectifs (Pilkington & Malinowski, 2002). À cette fin, chaque composante doit être assortie d'objectifs clairs et d'indicateurs de succès (Toronto First Duty, 2005). Les organismes efficaces assurent un suivi systématique et emploient des méthodes d'évaluation pertinentes afin d'améliorer sans cesse leurs programmes et de mesurer leurs progrès à court et à long terme (Brady & Coffman, 1997; Centers for Disease Control and Prevention, 1999; Groark et coll., 2002). Un cadre conceptuel et des indicateurs de base fondés sur les principes privilégiés dans le domaine du soutien à la famille peuvent également favoriser

l'intégration de ces principes aux méthodes qu'un organisme utilise pour évaluer sa propre performance et le bien-être des enfants et des familles (Dunst, 2004; Dunst & Trivette, 2005; Family Support America, 2006).

Les coûts d'un programme servent également à en déterminer l'efficacité (Brady & Coffman, 1997). Au surplus, les forums de recherche et de consultation auprès de la communauté contribuent à maintenir la qualité des services (Centers for Disease Control and Prevention, 1999; Kyle et Kellerman, 1998). Les membres du personnel d'un organisme et les participants aux programmes sont également bien placés pour évaluer le succès des programmes (BCAFRP, 2004; Ellis, 1998; Lopez, 2004/2005; New Jersey Task Force on Child Abuse and Neglect, 2003). La nature complexe des initiatives de soutien à la famille requiert que les politiques d'évaluation des résultats permettent de déceler les caractéristiques uniques de chaque organisme. Des données qualitatives et descriptives sont souvent utiles à ce chapitre (Silver et coll., 2005).

Références annotées

DUNST, C. *Key characteristics and features of community-based family support programs*, Commissioned Paper II, Chicago, Family Resource Coalition, Best Practices Project, 2005.

Cet article présente un aperçu pratique du vaste éventail de modèles et de principes applicables au soutien à la famille. À la fin de son article, l'auteur fournit des listes de contrôle afin d'aider les employés à évaluer dans quelle mesure leur organisme adhère aux principes préconisés dans le domaine du soutien à la famille à l'échelle communautaire.

DUNST, C. « TrAAveling the TransCanada highway: Mapping the adoption, application and adherence to family support principles », *Perspectives de soutien à la famille*, FRP Canada, 1(1), 41-48, 2004. Article également accessible au <http://www.frp.ca/index.cfm?nodeId=1>.

Dunst décrit comment les organismes de soutien à la famille peuvent exercer un leadership guidé par les principes du domaine. Pour passer des principes à la pratique, il est nécessaire de consacrer des efforts soutenus à l'intégration de ces principes à chaque mesure prise. Tenir compte de la rétroaction des participants mène à des évaluations orientées par des principes de soutien familial.

DUNST, C., et C. TRIVETTE. *Measuring and Evaluating Family Support Program Quality*, Asheville, North Carolina, Winterberry Press, 2005.

Première d'une série de trois monographies, cette publication résume les conclusions d'une étude échelonnée sur une trentaine d'années ayant visé un organisme spécifique. Elle met l'accent sur les mesures de l'adhésion aux principes directeurs en matière de soutien à la famille.

ELLIS, D. *Pour s'y retrouver : une méthode d'évaluation participative pour les programmes de ressources pour la famille*, Ottawa, Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 1998.

Ce guide pratique indique le contexte requis et fournit un cadre pour accroître la participation des familles et du personnel dans la gestion d'un organisme au service des familles. Il comprend un manuel technique décrivant les étapes d'une démarche d'évaluation participative qui peut servir de guide aux organismes communautaires de soutien à la famille qui souhaitent entreprendre une telle démarche.

FAMILY SUPPORT AMERICA. *The State of Family Support: Seven-Year Gains from the Family Support America States Initiative*, 2004. Consulté le 9 mars 2006 au http://www.familysupportamerica.org/content/gains/files/Seven_Year_Gains.pdf.

Ce document fait état des résultats d'une étude à long terme ayant porté sur les programmes de soutien à la famille de plusieurs États américains. Il contient des conseils utiles afin de promouvoir un modèle axé sur le soutien à la famille à l'échelle de chaque État. Il plaide notamment en faveur de la création d'une structure et d'un langage afin d'appuyer l'amélioration des systèmes, la participation des parents, une pratique de qualité et l'évaluation des programmes. Un résumé est accessible au http://www.familysupportamerica.org/content/gains/files/Seven_Year_Gains_Exec_Summary-2.pdf.

GABOR, P. *L'évaluation des programmes de ressources pour la famille : défis et approches prometteuses*, Ottawa, FRP Canada, 2003.

Dans ce rapport, l'auteur décrit les conclusions d'une étude axée sur les processus d'évaluation des organismes de soutien à la famille à travers le Canada. L'auteur traite également des problèmes actuels du secteur en matière d'évaluation et propose des pistes d'amélioration préconisant des approches plus compatibles avec les pratiques et les principes privilégiés dans le domaine du soutien à la famille.

NEW JERSEY TASK FORCE ON CHILD ABUSE AND NEGLECT. *Standards for prevention programs: Building success through family support*, New Jersey, Department of Human Services, 2003. Consulté le 21 mars 2006 au <http://www.familysupportamerica.org/downloads/FinalNJDoc11-14-03.pdf>.

Ce rapport de l'État du New Jersey décrit les normes applicables aux programmes de prévention de la violence et de la négligence envers les enfants. Comme ces normes

reposent sur une perspective axée sur les forces, elles peuvent servir à orienter l'élaboration des politiques des organismes de soutien à la famille. Le rapport contient en outre une définition de la notion de prévention dans un contexte de soutien à la famille et présente un sommaire intéressant des facteurs qui contribuent à l'efficacité des programmes de prévention, y compris une description des meilleures pratiques en vue de créer des programmes de prévention universels.

Références

BCAFRP (BC ASSOCIATION OF FAMILY RESOURCE PROGRAMS). *Working to make a difference: Guidelines for best practices in family resource programs*, Vancouver, BC Association of Family Resource Programs, 2004.

BRADY, A., et J. COFFMAN. « Achieving and measuring results: Lessons from HFRP's parenting study », *The Evaluation Exchange* (bulletin), Harvard Family Research Project, 1997. Consulté le 31 janvier 2006 au <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/content/eval/issue7/eval7.pdf>.

BRUNER, C. « From Community-Based to Community-Staffed: The Experiences of Three Allegheny County Family Centers in Community Hiring », *Starting Points*, Office of Child Development, University of Pittsburgh, 1998. Consulté le 16 février 2006 au <http://www.education.pitt.edu/ocd/publications/report1998-0b.pdf>.

CASE, M. *Emploi des gens, emploi du temps : une trousse à outils pour la gestion des ressources humaines dans les projets du PACE/PCNP*, The Pas Family Resource Centre, 2002. Consulté le 7 août 2006 au http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/capc-cpnp_pphr_f.pdf.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. « Framework for program evaluation in public health », *MMWR*, 48 (no RR-11), 1999. Consulté le 21 mars 2006 au <http://www.cdc.gov/eval/framework.htm>.

CENTER FOR THE STUDY OF SOCIAL POLICY (CSSP). *Protective factors literature review: Early care and education programs and the prevention of child abuse and neglect: Strengthening families through early care & education*, The Center for the Study of Social Policy, 2004. Consulté le 18 février 2006 au <http://www.cssp.org/uploadFiles/horton.pdf>.

DUNST, C. *Key characteristics and features of community-based family support programs*, Commissioned Paper II, Chicago, Family Resource Coalition, Best Practices Project, 1995.

DUNST, C. « TrAAveling the TransCanada highway: Mapping the adoption, application and adherence to family support principles », *Perspectives de soutien à la famille*, FRP Canada, 1(1), 41-48, 2004. Article également accessible au <http://www.frp.ca/index.cfm?nodid=1>.

DUNST, C., et C. TRIVETTE. *Measuring and Evaluating Family Support Program Quality*, Asheville (Caroline du Nord), Winterberry Press, 2005.

ELLIS, D. *Pour s'y retrouver : une méthode d'évaluation participative pour les programmes de ressources pour la famille*, Ottawa, Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 1998.

FAMILY SUPPORT AMERICA. *The State of Family Support: Seven-Year Gains from the Family Support America States Initiative*, 2002. Consulté le 9 mars 2006 au http://www.familysupportamerica.org/content/gains/files/Seven_Year_Gains.pdf.

FAMILY SUPPORT AMERICA. *Evaluation and family support*, 2006. Consulté le 21 mars 2006 au <http://www.familysupportamerica.org/content/projects/eval.htm>.

GABOR, P. *L'évaluation des programmes de ressources pour la famille : défis et approches prometteuses*, Ottawa, FRP Canada, 2003.

GILLIAM, W., et V. LEITER. *Evaluating early childhood programs: Improving quality and informing policy*, 2003. Consulté le 21 mars 2006 au <http://www.zerotothree.org/vol23-6a.pdf>.

GROARK, C., K. MEHAFFIE, R. McCALL et M. GREENBERG. *From Science to Policy: Research on Issues, Programs and Policies in Early Care and Education*, rapport préparé pour le Governor's Task Force on Early Childhood Education, Universities Children's Policy Collaborative et Pennsylvania State University, 2002. Consulté le 16 février 2006 au <http://www.education.pitt.edu/ocd/publications/govtaskforce1.pdf>.

HALLAM, R. A., B. ROUS et J. GROVE. « Professional background of service coordinators and collaboration with community agencies », *Journal of Early Intervention*, 27 (4), 285-294, 2005.

KIRWIN, A. *The art of the possible: Getting involved in policy change*, 2001. Consulté le 19 mars 2006 au <http://www.zerotothree.org/vol21-6a.pdf>.

KNAPP-PHILO, J., J. HINDMAN, K. SHIE et V. TURBIVILLE. « Professional development that changes practice and programs: Six successful strategies », *Zero to Three*, 26 (3), 2006. Consulté le 21 mars 2006 au http://zerotothree.org/ztt_professionals.html.

KYLE, I., et M. KELLERMAN. *Études de cas des programmes de ressources pour la famille au Canada : soutenir les familles, les enfants et les collectivités*, Ottawa, Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 1998.

LANG, C., et M. KRONGARD. « Strengthening Families and Protecting Children from Substance Abuse », Newton (Massachusetts), CSAP's Northeast Center for the Application of Prevention Technologies, 1999. Consulté le 4 mars 2006 au http://www.preventiondss.org/Macro/Csap/dss_portal/templates_redesign/start1.cfm?page=http%3A%2F%2Fcaptus%2Eesamhsa%2Egov%2F&topic_id=0§_id=1&indv_proj_id=&CFID=168913&CFTOKEN=54477167, dans la section *Resources*, sous *Library*.

LAYZER, J. I., B. D. GOODSON, L. BERNSTEIN et C. PRICE. *National evaluation of family support programs, Volume A: The meta-analysis*, rapport final, Cambridge (Massachusetts), Abt Associates Inc., 2001. Consulté le 21 mars 2006 au <http://www.abtassociates.com/reports/NEFSP-Vola.pdf>.

LOPEZ, E. « Beyond basic training: what matters in family support evaluation? », *The Evaluation Exchange*, X (4), 2004/2005. Consulté le 21 mars 2006 au <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/eval/issue28/bbt.html>.

MALCOMSON, J. *Rassembler les éléments : un cadre conceptuel pour la pratique dans le domaine du soutien à la famille*, Ottawa, FRP Canada, 2002.

METRO ASSOCIATION OF FAMILY RESOURCE PROGRAMMES (MAFRP). *Human Resources Manual*, Toronto, MAFRP, 2005.

McCURDY, K., et E. JONES. *Supporting families: Lessons from the field*, Thousand Oaks, Sage, 2000.

NEW JERSEY TASK FORCE ON CHILD ABUSE AND NEGLECT. *Standards for prevention programs: Building success through family support*, New Jersey, Department of Human Services, 2003. Consulté le 21 mars 2006 au <http://www.familysupportamerica.org/downloads/FinalNJDoc11-14-03.pdf>.

PETR, C. G., et R.I. ALLEN. « Family-centered professional behavior: Frequency and importance to parents », *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 5 (4), 196-201, 1997.

PILKINGTON, K., et M. MALINOWSKI. « The natural environment II: Uncovering deeper responsibilities within relationship-based services », *Infants and Young Children: An Interdisciplinary Journal of Special Care Practices*, 15 (2), 78-84, 2002.

SILVER, S., R. BERMAN et S. WILSON. *Les éléments prisés par les participants : les pratiques et les résultats des programmes de ressources pour la famille*, un projet MAFRP - Université Ryerson, 2005. Consulté le 3 juillet 2006 au <http://www.ryerson.ca/voices/pdf/participantsvaluefr.pdf>.

TORONTO FIRST DUTY. *First Duty indicators of change*, Atkinson Centre, OISE/UT, 2005. Consulté le 3 mars 2006 au http://www.toronto.ca/firstduty/indicators_oct2005.pdf.

TORONTO FIRST DUTY RESEARCH TEAM. *July 2003 progress report*, Toronto First Duty, 2003. Consulté le 3 mars 2006 au <http://www.toronto.ca/firstduty/FDJune03Rep.pdf>.

This literature summary is one of ten that have been prepared in conjunction with the FRP Canada e-Evaluation project. Each literature summary addresses a theme or indicator from the Participant Survey or Staff and Volunteer Survey.

Principal Researcher

Dr. Peter Gabor

Researcher

Ellen Perrault

Writer/editor

Betsy Mann

Project Coordinator

Janice MacAulay

Layout

Create Method