

### Mission

La mission est la raison d'être d'une organisation, sa fonction. C'est en quelque sorte le devoir inhérent au rôle social qu'on lui attribue. Parce que la mission est considérée comme une chose allant de soi, on néglige parfois de l'expliquer et de la partager pour s'assurer d'en avoir la même interprétation. Il appartient au conseil d'administration de la réviser, de la préciser pour qu'elle corresponde aux aspirations, aux valeurs et au contexte de l'organisation. Le réseau des CPE s'est vu confié une triple mission, éducative, sociale et communautaire. Celle-ci, précisée par les valeurs d'accessibilité, d'universalité et de qualité, guide nos actions et doit permettre de les évaluer, notamment lorsqu'il est question d'accueillir des enfants et des familles plus vulnérables ou ayant des besoins particuliers.

### Innovation sociale

Camil Bouchard proposait, dans *Contribution à une politique de l'immatériel* (1999), de la définir ainsi : « Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés. » L'accueil des enfants et des familles ayant des besoins particuliers est certainement une zone d'action des CPE et BC qui sollicite de manière importante les gestionnaires dans leurs compétences à innover socialement et les organisations dans leur engagement à répondre aux besoins de leur communauté d'appartenance.

## DES RÉFÉRENCES POUR POURSUIVRE LA RÉFLEXION... OU PASSER À L'ACTION

- 1 Jardin, A., *1 + 1 + 1...*, Grasset, 2002, 178 p.
- 2 Regroupement des CPE de la Montérégie et Regroupement des CPE des Laurentides, *Cadre de référence pour l'élaboration d'une politique d'intégration et de maintien en service de garde des enfants handicapés ou ayant des besoins particuliers*, 2008 (2006), 33 p.
- 3 Regroupement des CPE des régions de Québec et Chaudière-Appalaches, *Petit pas deviendra grand. Pour un projet collectif d'intégration des enfants présentant des besoins particuliers en services de garde*, 2003, 100 p.
- 4 Comité régional de concertation pour favoriser l'intégration des enfants ayant des besoins particuliers dans les services de garde de Lanaudière, *L'Abécédaire. Guide pour favoriser l'inclusion des enfants ayant des besoins particuliers dans les services de garde*, 2003.
- 5 Groupe de recherche en éducation des communautés au préscolaire (UQO), *Éducation inclusive : agir ensemble*, <http://w3.uqo.ca/inclusif>

#### GRUPE D'ANALYSE PRÉLIMINAIRE

Marie-France Lemieux (Regroupement des CPE de l'Île de Montréal)  
Dominique Gill (Regroupements des CPE des Cantons de l'Est)  
Véronique Boisson (Réseau des services à la petite enfance de l'Est-du-Québec)  
Anne Villeneuve (Association des CPE de l'Outaouais)  
Valérie Rancourt (Regroupement des CPE de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec)  
Nathalie Hébert (Regroupement des CPE de la Mauricie et du Centre-du-Québec)  
Carole Lechasseur (Regroupement des CPE du Saguenay-Lac-Saint-Jean)  
Caroline Milhomme (Regroupement des CPE des régions de Québec et Chaudière-Appalaches)  
Sylvie Lavoie (Regroupement des CPE des Laurentides)  
Geneviève Issalys (coordination AQCPPE)

#### MEMBRES CONTRIBUTEURS DE L'ÉQUIPE SCIENTIFIQUE

Pierre Prévost (Centre 1,2,3 GO!)  
Christiane Demers (HEC)  
Christine Châles (CPE du Carrefour)  
Loriana Giuliani (CASIOPE)



## LE PROJET ODYSSEE

Le projet Odyssee est une vaste entreprise de mobilisation et d'expérimentation scientifique dont la visée est l'enrichissement des pratiques en petite enfance. Le leadership dans ce projet est assumé par l'AQCPPE et le projet est déployé et animé par les regroupements régionaux de CPE.

### Concrètement, le projet Odyssee contribue à l'atteinte de six cibles :

- 1 Accroître la mise en commun de nos pratiques, connaissances et expertises
- 2 Adopter une pratique réflexive et évaluative à l'égard de nos pratiques
- 3 Interagir avec le monde de la recherche et avec les savoirs scientifiques
- 4 Établir des consensus autour de référentiels communs et sur des standards de qualité
- 5 Renouveler nos modes de développement professionnel et d'accompagnement
- 6 Conserver des traces de nos pratiques et de nos actions pour une meilleure gestion des savoirs

## DES PROJETS INCLUSIFS, AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS

Accueillir des jeunes enfants ou des familles qui ont des besoins particuliers s'inscrit dans la triple mission, éducative, sociale et communautaire, que le réseau des CPE s'est vu confier. Si les principes d'universalité et d'accessibilité nous mobilisent tous, les échanges autour de la recension des pratiques font ressortir les pas qui restent à franchir pour que notre réseau adopte des approches cohérentes en intégration, selon des critères de qualité partagés.

L'analyse des pratiques a aussi mis en évidence combien les gestionnaires, les équipes et les organisations mettent le meilleur d'elles-mêmes au service des projets d'accueil de la différence ou de soutien aux enfants et familles plus vulnérables. Cela vient confirmer qu'un projet collectif d'intégration peut constituer un levier important pour la qualité de l'organisation et des pratiques, en regard de la pédagogie, de la place des parents, de la gestion ou des partenariats avec la communauté et l'école.

L'intégration au service de la qualité, mais à quelles conditions? Qu'avons-nous comme critères partagés, qui puissent nous guider dans l'accueil des enfants et des familles ayant des besoins particuliers?

Bonne route au cœur de vos pratiques!



### ET SI ON CHANGEAIT DE PAIRE DE LUNETTES?

*Lucie – Je te dis qu'hier soir on a eu toute une rencontre d'équipe... Chaque année, à ce temps-ci, on fait le bilan de nos expériences en intégration, et...*

*Josée – Ah, ça c'est pas un morceau facile de notre mission... En aviez-vous beaucoup cette année?*

*Lucie – Bien en fait, on voulait surtout prendre le temps de regarder ce que leur accueil avait mobilisé...*

*Josée – Tu veux dire en termes d'énergies et d'argent j'imagine?*

*Lucie – Euh... plutôt en termes d'actions. Tu sais, il a fallu qu'on repense notre aménagement et qu'on réfléchisse à nos espaces de jeu, en termes d'autonomie pour les enfants, puis j'ai rediscuté de notre mission avec le CA et l'équipe, pour qu'on affirme mieux notre rôle avec nos partenaires... On a même revu ensemble nos horaires et nos modes de travail pour qu'il y ait plus de coopération entre les membres de l'équipe!*

*Josée – Ouf... C'est vraiment exigeant l'intégration...!*

*Lucie – Ah, tu trouves?... Nous on a vraiment l'impression que ça nous fait avancer, qu'on améliore la qualité de notre milieu!*

## SUJETS ABORDÉS

Quel sens donner à l'accueil des enfants et des familles qui ont des besoins particuliers

Leadership et éthique au cœur des projets d'intégration

Soutenir le rôle professionnel des éducatrices pour éviter les dérives

Ce qu'en dit le Programme éducatif

Des INGRÉDIENTS-CLÉS



## ÉLABORÉ À PARTIR DE

### Thématique

Modalités de gestion en réponse aux besoins des parents

### Sous-thématique

Accueil des enfants et des familles ayant des besoins particuliers

### Matériaux

31 grilles de recension  
 11 fiches de suivi de communautés de pratique

### Régions contributrices

Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec  
 Cantons de l'Est  
 Est du Québec  
 Laurentides  
 Mauricie et Centre-du-Québec  
 Montérégie  
 Outaouais  
 Québec et Chaudière-Appalaches  
 Saguenay-Lac-Saint-Jean

### Analyse

Hiver 2009

## QUEL SENS DONNER À LA GESTION DE L'ACCUEIL DES ENFANTS ET DES FAMILLES QUI ONT DES BESOINS PARTICULIERS

### Offrir des chances égales

L'égalité des chances est un droit et le réseau des CPE et BC en a fait une de ses motivations premières en plaçant le principe d'universalité au cœur de sa mission. Donner vie à ce principe implique une ouverture à accueillir tous les enfants ainsi que la reconnaissance de l'unicité et du potentiel de chacun d'eux. Concrètement, cela signifie respecter leur rythme et leur tempérament, considérer leur développement comme un processus global et intégré, et apporter à chacun le soutien dont il a besoin.

*Comment je m'y prends pour faciliter l'accueil de tous les enfants? Comment je fais en sorte que l'égalité des chances soit une conviction et une motivation partagée?*

### Accompagner les parents

Premiers responsables de leur enfant, les parents constituent des partenaires essentiels à son accueil. Ils doivent être consultés, pouvoir exprimer leurs attentes en plus de prendre part aux décisions concernant leur enfant. Par ailleurs, les parents doivent pouvoir être accompagnés dans les étapes d'acceptation des défis de leur enfant, dans leurs démarches pour faciliter son intégration ou son maintien au service de garde tout comme

dans leur transition vers le milieu scolaire. Mais surtout, le parent doit pouvoir compter sur le regard positif de l'éducatrice sur son enfant et sur un milieu de vie mobilisé et décidé à favoriser sa participation pleine et entière.

*Comment je m'y prends pour impliquer les parents dans tous les aspects du vécu de leur enfant dans notre milieu?*

### Accompagner les professionnelles

Soutenir l'accueil des enfants et familles ayant des besoins particuliers nécessite une double stratégie : l'une centrée sur l'enfant et sa famille, l'autre sur l'accompagnement des professionnelles. Parmi les ingrédients essentiels de cette seconde stratégie figurent un climat de coopération et la mise en place de conditions qui la rendent possible, une gestion attentive des ressources humaines, qui mise sur les forces de chacune, et la possibilité pour l'éducatrice d'être impliquée, dès le départ, dans la concertation avec les partenaires et les parents.

*Comment je m'y prends pour soutenir la collaboration entre les éducatrices?*

## ANALYSE DE LA RECENSION

Des outils, projets et pratiques, recensés puis analysés, discutés en communautés de pratique, par l'équipe de projet et au sein de l'équipe scientifique.

### ENJEU 1

#### Leadership et éthique au cœur des projets d'intégration

Il n'y a pas si longtemps, les besoins de formation spécifiques et le manque de ressources constituaient les principales préoccupations en regard des projets d'intégration. Dans le cadre des communautés de pratique, ces deux éléments ont été marginaux, les besoins en ressources humaines et financières étant le plus souvent associés au contexte parfois difficile avec les partenaires et peu discutés. Les enjeux de leadership et d'accompagnement des ressources humaines ont plutôt été au cœur de tous les échanges, sur le terrain comme avec les chercheurs. Cela témoigne d'un changement marqué quant à l'importance d'un leadership responsable dans la réalisation de la mission sociale des CPE et BC et quant à la place de plus en plus explicite de l'éthique dans la réflexion sur les conduites professionnelles liées à l'intégration.

*Comment soutenir l'engagement collectif des professionnelles dans un projet d'intégration? Jusqu'à où s'engager auprès des enfants et des familles?*

### ENJEU 2

#### Soutenir le rôle professionnel des éducatrices pour éviter les dérives

L'analyse des propos tenus en communautés de pratique a entre autres permis de dégager, sous diverses formes, une préoccupation liée à la « gestion des attentes ». Plusieurs discussions ont porté sur l'importance de clarifier à la fois le rôle professionnel de l'éducatrice et la mission du CPE ou BC.

*Quelles attentes expriment nos partenaires lorsque nous travaillons ensemble à soutenir un enfant ou une famille? Quelles sont les attentes, exprimées ou non, des parents dont nous accueillons l'enfant? Comment l'éducatrice perçoit-elle son rôle et ce que l'on attend d'elle?*

Les questionnaires se sont notamment attardés au risque de glissement dans le rôle de l'éducatrice, en raison des attentes trop élevées qu'elle se fixe, d'attentes parfois induites par les partenaires présents autour de l'enfant, et plus rarement, par les parents de cet enfant. Un tel glissement affecte subtilement la cohérence en regard de la mission et risque de placer l'éducatrice, et le milieu, en échec. Prendre le temps, en équipe et dans le cadre de nos partenariats, d'affirmer le rôle professionnel et celui du service de garde, d'abord un milieu de vie et d'accueil, constitue une première piste pour diminuer le risque de dérive.

## ENJEU 2, SUITE

La seconde piste, qui a émergé avec force lors des échanges, concerne l'activation d'une qualité clé du leader responsable : la compétence à instaurer un climat de coopération et des modes de travail qui le soutiennent. L'accueil d'un enfant ou d'une famille ayant des besoins particuliers n'est plus alors la responsabilité que d'une personne; il ne repose ni entièrement sur la direction, ni totalement sur l'éducatrice mobilisée cette année là. L'élaboration collective d'un projet d'intégration, le pairage d'éducatrices, la mise à profit des expériences antérieures, ou encore un temps réservé dans les rencontres d'équipe pour faire le point sur les réussites et défis sont autant de pratiques qui permettent de partager la responsabilité, de soutenir la mobilisation et de consolider l'identité professionnelle des éducatrices.

« Ce qui est passionnant dans la recherche des bonnes pratiques, c'est que l'on trouve à la fois les bonnes idées et les gens qui vont avec. Les politiques n'ont pas encore assez réfléchi à cela : une idée, même excellente, ne vaut rien tant que l'on n'a pas trouvé les individus qui ont envie qu'elle marche. »<sup>1</sup>

### CE QU'EN DIT LE PROGRAMME ÉDUCATIF ACCUEILLIR LA PETITE ENFANCE

Les services de garde éducatifs visent à favoriser l'égalité des chances « afin que tous puissent s'épanouir et se développer harmonieusement, réussir leur cheminement scolaire et participer un jour activement à la société. [...] Ils travaillent ainsi à promouvoir le respect des différences et à donner, à tous les enfants, accès à une enfance saine et stimulante. » (p. 8)

## DES INGRÉDIENTS-CLÉS POUR UN ACCUEIL DE QUALITÉ DES ENFANTS ET FAMILLES AYANT DES BESOINS PARTICULIERS

Des ingrédients ont été identifiés, au fil de l'analyse des données de la recension et en interaction avec des savoirs scientifiques, comme étant des clés de qualité pour réfléchir, évaluer ou structurer notre accueil des enfants et des familles qui ont des besoins particuliers :

### DES INGRÉDIENTS-CLÉS

- 1 Je reconnais que l'accueil des enfants et des familles ayant des besoins particuliers fait partie intégrante de notre mission sociale et je mets à profit mon leadership pour susciter l'engagement de tous à sa réalisation
- 2 J'ai un rapport souple aux règles et aux normes et je m'assure que les critères et valeurs qui guident nos choix se rattachent toujours à notre mission
- 3 J'assure aux éducatrices un accompagnement et des activités de développement professionnel de qualité, avec le souci de consolider leur rôle professionnel de spécialiste du développement global de l'enfant
- 4 Je garantis une place aux parents dans l'organisation du vécu quotidien de leur enfant
- 5 J'établis et j'active efficacement et positivement des partenariats, toujours en plaçant l'enfant au centre et avec le souci constant d'assurer une place prépondérante aux parents
- 6 Je soutiens et facilite la participation des éducatrices auprès des partenaires externes et dans des lieux de concertation
- 7 Je soutiens l'adoption d'une éthique professionnelle, en particulier dans la relation avec le parent, et valorise l'ouverture à la différence et l'absence de préjugés
- 8 J'établis des structures de coopération au sein de l'équipe afin de soutenir le « faire ensemble » et d'assurer une cohérence dans les interventions auprès de l'enfant et de sa famille
- 9 J'observe mon milieu et nos pratiques pour bien cibler et adapter en continu mes interventions, tant concernant l'organisation physique et pédagogique qu'en regard de nos stratégies d'accueil et de développement professionnel
- 10 Je révisé et évalue régulièrement nos pratiques d'accueil, avec l'ensemble des professionnelles, et soutiens la consolidation de nos expertises en privilégiant le recours à l'écrit dans les bilans d'expérience

### DES INGRÉDIENTS-CLÉS « RÉSEAU »

- 11 Nous travaillons à établir ensemble des référentiels communs en regard de l'universalité et à convenir collectivement de balises concernant une approche pédagogique inclusive
- 12 Nous interpellons nos partenaires régionaux et provinciaux, en soutien aux partenariats locaux et en s'inspirant de leurs pratiques, afin de répondre de manière optimale aux besoins des parents et des enfants

