



ÉVALUATION DE L'EFFET DE L'ACCOMPAGNEMENT D'AVENIR D'ENFANTS SUR LA MOBILISATION ET LA CAPACITÉ D'AGIR DES REGROUPEMENTS LOCAUX DE PARTENAIRES – PHASE I

Véronique Denis
Conseillère à l'évaluation

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Depuis sa création en 2009, Avenir d'enfants travaille, par le soutien et l'accompagnement à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants âgés de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait une entrée scolaire réussie. Entre les mois de janvier et septembre 2014, la première de trois phases de l'évaluation de l'effet de l'accompagnement d'Avenir d'enfants sur la mobilisation et la capacité d'agir des regroupements locaux de partenaires (RLP) a été menée.

CE QU'AVENIR D'ENFANTS VOULAIT SAVOIR

L'évaluation de l'effet de l'accompagnement d'Avenir d'enfants sur la mobilisation et la capacité d'agir des RLP vise à répondre aux questions suivantes :

Quels sont les effets de l'accompagnement d'Avenir d'enfants sur :

- la mobilisation des RLP?
- la capacité interne des RLP de planifier, d'exécuter, de suivre et d'évaluer leurs actions?
- la capacité externe des RLP à travailler avec les partenaires de la communauté?

La première phase du mandat s'est déroulée entre les mois de janvier et septembre 2014. La direction Évaluation d'Avenir d'enfants a sélectionné une série de RLP pouvant participer à cette évaluation en fonction de trois critères de diversification :

- l'ancienneté au sein d'Avenir d'enfants;
- le degré de défavorisation des communautés;
- le degré de dévitalisation des communautés.

Parmi cette sélection, huit RLP ont volontairement accepté de prendre part à l'évaluation.

La collecte des données s'est effectuée en trois temps :

1) Les partenaires de chaque RLP ont répondu en ligne au

questionnaire *Outil diagnostique de l'action en partenariat*¹ (voir encadré) pour dresser un portrait de la mobilisation de leur RLP. Dans le but d'approfondir les résultats obtenus au questionnaire, des séances de rétroaction ont été animées auprès de chaque RLP par la firme de consultants embauchée².



LES 18 QUESTIONS DE L'OUTIL DIAGNOSTIQUE DE L'ACTION EN PARTENARIAT SE REGROUPENT EN 6 DIMENSIONS LIÉES À L'EFFICACITÉ DE L'ACTION EN PARTENARIAT :

LA COUVERTURE LARGE DES PERSPECTIVES

La participation de tous les acteurs essentiels à la compréhension du problème et à la conception de solutions adéquates.

L'INTÉRESSEMENT PRÉCOCE DES ACTEURS

La participation des acteurs concernés dès les premières étapes d'élaboration de l'action, de façon à accroître l'information qui éclaire la décision.

LE RÔLE DE NÉGOCIATION ET D'INFLUENCE

Les acteurs présents jouent un rôle qui dépasse la consultation et qui les place dans une position leur permettant d'influencer le processus.

LA PRÉSENCE D'ACTEURS ET DE RESSOURCES STRATÉGIQUES ET NÉVRALGIQUES

La mobilisation des acteurs et les ressources stratégiques et névralgiques permettent un partage des responsabilités, l'identification des acteurs et le choix des ressources nécessaires à l'action ainsi qu'une collaboration soutenue entre des acteurs qui ont le pouvoir d'engager des ressources et de prendre des décisions.

L'ÉGALISATION DES RAPPORTS DE POUVOIR

L'égalisation des pouvoirs entre les acteurs est favorisée par la création d'espaces communs où chacun est en mesure d'apprécier l'influence qu'il exerce. Des mécanismes et des structures sont mis en place pour réduire l'effet de subordination découlant du déséquilibre structurel du pouvoir entre les acteurs.

LA COCONSTRUCTION DE L'ACTION

La capacité du regroupement de partenaires à gérer les divergences et les conflits de façon à permettre l'émergence de solutions et de possibilités d'actions novatrices et intégrées au profit d'un projet commun qui dépasse les intérêts individuels et la seule coordination des actions de chacun.

1 - Angèle Bilodeau, et al. (2008) : *Outil diagnostique de l'action en partenariat* : développement et usages, Animation scientifique CACIS, Centre St-Pierre, p.1-3.

2 - La firme Universalis a été embauchée pour réaliser la collecte de données sur le terrain, pour analyser les données et rédiger le rapport final d'évaluation.

2) Au total, 48 entrevues individuelles ont été menées auprès de 8 coordonnateurs de RLP, 28 partenaires, 8 agents d'accompagnement d'Avenir d'enfants, 2 conseillers Soutien aux communautés d'Avenir d'enfants et 2 directeurs de territoire d'Avenir d'enfants.

3) Huit groupes de discussion ont été organisés avec les partenaires et les coordonnateurs de chaque RLP.

CE QUE LES RLP PARTICIPANTS ONT DIT

Résultats de l'Outil diagnostique de l'action en partenariat

De manière générale, les résultats du sondage sont positifs pour l'ensemble des RLP :

Dimensions d'efficacité de l'action en partenariat	Couverture large des perspectives	Intéressement précoce des acteurs	Rôle de négociation et d'influence	Présence d'acteurs et de ressources stratégiques et névralgiques	Égalisation des rapports de pouvoir	Coconstruction de l'action
Situation optimale	70 %	92 %	47 %	79 %	70 %	86 %
Situation qui laisse place à l'amélioration	26 %	7 %	59 %	18 %	28 %	10 %
Situation qui suggère d'apporter des corrections	4 %	1 %	0 %	3 %	2 %	4 %
Total de RLP	8					

- Cinq des six dimensions ont obtenu majoritairement une note optimale.
- Deux dimensions font particulièrement l'objet d'un fort consensus (résultat de 85 % et plus) à l'égard d'une situation optimale : intéressement précoce des acteurs (92 %) et coconstruction de l'action (86 %).
- Une dimension a obtenu en majorité une note qui laisse place à une possible amélioration : rôle de négociation et d'influence (59%). Il est intéressant de noter que les partenaires des RLP ont mentionné que la situation optimale associée à cette dimension ne correspondait pas à leur réalité ni ne représentait pour eux un objectif à atteindre, car le nombre de réunions serait encore plus important si tous les organismes partenaires devaient se prononcer sur toutes les décisions à prendre.
- Aucun RLP n'a relevé en majorité des dimensions liées à la mobilisation suggérant d'apporter des corrections.

L'ACCOMPAGNEMENT EST CONSIDÉRÉ COMME FLEXIBLE, SOUPLE ET S'AJUSTANT AUX DIFFÉRENTES RÉALITÉS ET AUX BESOINS DES MILIEUX.

Malgré ces résultats positifs, lors des séances de rétroaction, les partenaires ont mis en évidence certains facteurs pouvant fragiliser de façon plus ou moins momentanée la mobilisation des RLP. Il s'agit entre autres du roulement de partenaires au sein des RLP, de la charge importante de travail qui s'ajoute par le fait d'être partenaire d'un regroupement, du manque de ressources, de la participation inégale de certains partenaires ou de certains secteurs (dont le milieu scolaire et celui des services de garde).

Résultats des entrevues individuelles et de groupe

L'analyse des entrevues individuelles et de groupe montre que, globalement, les partenaires et les coordonnateurs des regroupements sont satisfaits de l'accompagnement fourni par les agents. L'accompagnement est considéré comme flexible, souple et s'ajustant aux différentes réalités et aux besoins des milieux.

Effets favorables de l'accompagnement d'Avenir d'enfants sur la mobilisation et la capacité d'agir des RLP

- Il favorise une vision commune au sein des RLP.
- Il favorise une culture de travail intersectoriel.
- Il structure le fonctionnement interne des RLP par l'embauche d'une ressource assurant la coordination.
- Il aide à structurer la réflexion et la planification des actions et permet d'orienter et d'élargir les perspectives d'intervention par la démarche partenariale écosystémique.
- Il favorise le réseautage avec les autres acteurs du milieu de la petite enfance et les échanges sur les actions mises en œuvre dans d'autres RLP.

Effets défavorables de l'accompagnement d'Avenir d'enfants sur la mobilisation et la capacité d'agir des RLP

- La complexité et la lourdeur de la démarche écosystémique peuvent fragiliser la mobilisation des RLP.
- Le processus de reddition de comptes et le manque d'arrimage entre les trois fonds de la Fondation Lucie et Andrée Chagnon (FLAC) induisent un dédoublement des tâches administratives pour les RLP concernés et limitent la capacité d'agir.

L'évaluation a aussi mis en évidence que des facteurs externes à l'accompagnement d'Avenir d'enfants influençaient la mobilisation et la capacité d'agir des regroupements. Il s'agit de l'ancienneté des RLP de même que la dévitalisation du milieu dans lequel œuvre un RLP. Ces deux éléments doivent être pris en compte par les agents dans leur accompagnement.

Finalement, la réalisation de l'évaluation a permis de prendre connaissance des améliorations demandées par les RLP quant à l'accompagnement offert par Avenir d'enfants.

Ces améliorations souhaitées concernent :

- une adaptation de la démarche partenariale écosystémique au contexte des RLP;
- une stabilisation des procédures administratives, notamment de reddition de comptes, et leur adaptation à l'approche écosystémique;
- un arrimage entre les fonds financés par la FLAC et le gouvernement du Québec;
- davantage de possibilités d'échanges entre les différents RLP d'une même région et des autres régions;
- une clarification de la stratégie de pérennisation envisagée par Avenir d'enfants.

LES SUITES À DONNER

Déjà, Avenir d'enfants a pris en considération les améliorations souhaitées par les partenaires des RLP ayant participé à l'évaluation. Voici les suites qui y seront données :

- 1) En ce qui a trait à la démarche partenariale écosystémique, Avenir d'enfants a voulu expérimenter une approche qui favorise le travail en partenariat et qui mette l'enfant au cœur d'un système où la famille et la communauté doivent être considérées comme des environnements significatifs dans le développement de l'enfant. Avenir d'enfants est conscient que, comme pour tout projet d'expérimentation, des ajustements sont nécessaires afin de consolider la démarche partenariale écosystémique pour qu'elle réponde mieux aux besoins et aux réalités des RLP. Des initiatives sont en cours pour explorer les aspects à améliorer. Le fruit de ce travail sera communiqué aux RLP à la fin des travaux, prévue pour l'automne 2015.
- 2) Concernant les procédures de reddition de comptes, Avenir d'enfants a mis en place des mécanismes de provision pour faciliter l'utilisation des fonds à travers une même planification triennale. Cette plus grande flexibilité devrait faciliter la reddition de comptes des RLP.
- 3) Concernant le souhait d'arrimage entre les fonds financés par la FLAC et par le gouvernement du Québec, des solutions ont déjà été mises en place afin de faciliter la gestion des tâches administratives des RLP : harmonisation des dates de dépôt des planifications chez Avenir d'enfants et Québec en Forme (QEF); adoption de l'approche écosystémique chez QEF; accompagnement de planifications intégrées, formations en évaluation « arrimées » dans certaines régions. Les représentants des différents fonds sont encore à explorer d'autres mécanismes d'arrimage. Il est à noter cependant que depuis la réalisation de cette évaluation, l'année de fin des mandats des trois fonds financés par la FLAC et par le gouvernement du Québec a été annoncée (2015 pour R2; 2017 pour QEF; et 2019 pour Avenir d'enfants). Il va sans dire que cela aura une incidence sur les possibilités d'arrimage.

- 4) Avenir d'enfants travaille actuellement à offrir aux partenaires de l'ensemble du Québec des occasions d'échange, de réseautage et de partage de connaissances. Des forums territoriaux ont eu lieu en 2014, tandis qu'un forum national se tiendra en novembre 2015. Cette séquence - territorial et national - se poursuivra jusqu'en 2019. Également, en plus de favoriser les échanges et le réseautage, Avenir d'enfants misera au cours des prochaines années sur le partage des connaissances et des pratiques porteuses issues du terrain. À titre d'exemple, la [plateforme web interactive le PARC](#) a été mise en ligne en décembre 2014. Elle est en phase de développement et s'enrichira de façon continue.
- 5) Avenir d'enfants comprend le besoin des RLP de réfléchir à la question de la pérennité. Ainsi, l'organisation poursuivra la réflexion sur la pérennisation avec ses agents d'accompagnement afin de pouvoir formuler un message aux RLP et leur offrir un soutien en ce sens.

CE QU'AVENIR D'ENFANTS RETIENT

Avenir d'enfants retient de la première phase de cette évaluation que les RLP consultés sont grandement mobilisés en faveur du développement global des tout-petits afin de leur assurer une entrée scolaire réussie. Les résultats obtenus avec l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* montrent que les huit RLP ayant pris part à l'évaluation semblent avoir mis en place les éléments nécessaires pour œuvrer au sein d'un partenariat relativement efficace et mobilisé en faveur du développement global des tout-petits, en dépit d'obstacles qui peuvent parfois et momentanément fragiliser l'action en partenariat. Aussi, les RLP semblent relativement satisfaits du soutien et de l'accompagnement offerts par Avenir d'enfants, tant en ce qui concerne la démarche partenariale écosystémique que l'accompagnement offert par les agents, souple et s'adaptant constamment aux besoins et réalités des RLP. Cela n'empêche pas que des améliorations soient souhaitées de la part des partenaires œuvrant au sein de regroupements et Avenir d'enfants entend y donner suite.

CONCLUSION

La première phase de cette évaluation a permis de dresser des constats de base auprès d'un petit nombre de RLP. Avenir d'enfants désire poursuivre ce travail d'évaluation dans l'année en cours auprès d'un plus grand nombre de RLP, incluant les partenariats avec les nations autochtones. Avenir d'enfants est convaincu que ses partenaires ont encore beaucoup à dire sur l'effet de son accompagnement sur leur mobilisation et leur capacité d'agir. Dossier à suivre!

Avenir d'enfants remercie chaleureusement les partenaires, les coordonnateurs et les agents d'accompagnement qui ont rendu possible la réalisation de cette évaluation et qui ont contribué à l'évaluation. Il remercie également les conseillers Soutien aux communautés et les directeurs de territoire qui ont participé à une entrevue.

Pour consulter le rapport synthèse de la phase 1 de l'évaluation, contactez-nous à l'adresse communications@avenirdenfants.org.

