



ÉVALUATION DES EXPÉRIENCES DE PLANIFICATION INTÉGRÉE ENTRE DES PARTENAIRES DES FONDS RÉUNIR RÉUSSIR, QUÉBEC EN FORME ET AVENIR D'ENFANTS.

Synthèse des résultats et suites à donner

Avenir d'enfants et Québec en Forme



CONTEXTE

Entre 2002 et 2009, la Fondation Lucie et André Chagnon et le gouvernement du Québec ont mis sur pied, dans le cadre de partenariats à long terme, trois organisations indépendantes, dont la mission visait le développement des jeunes Québécois et la réalisation de leur plein potentiel.

Ces trois fonds sont :

- Réunir Réussir (R2), dont la mission était de mobiliser des instances régionales de concertation en persévérance scolaire et des communautés locales afin qu'elles mettent en œuvre et évaluent annuellement des plans d'action régionaux-locaux en persévérance scolaire auprès des jeunes âgés entre 0-20 ans et leurs parents. Le mandat de R2 se terminait en 2015.
- Québec en Forme, dont la mission est de mobiliser les personnes et toute la société québécoise pour agir en faveur de l'adoption et du maintien d'un mode de vie physiquement actif et d'une saine alimentation, essentiels au plein développement des jeunes Québécois. Le mandat actuel de Québec en Forme se terminera en 2017.
- Avenir d'enfants, dont la mission est de contribuer, par le soutien 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 toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie. Le mandat d'Avenir d'enfants se terminera en 2019.

Ces trois fonds comptent plusieurs milliers de partenaires qui sont le plus souvent mobilisés autour de regroupements locaux. Ensemble, ils planifient, mettent en œuvre et évaluent des plans d'action concertés.

Depuis septembre 2013, dans certains territoires québécois où plus d'un fonds était présent (incluant parfois des fonds autres que ceux soutenus par la Fondation Lucie et André Chagnon), des partenaires qui en avaient signifié l'intérêt ont tenté des expériences de gestion arrimée. Elles portaient notamment sur les processus de planification et, dans certaines régions, sur les processus d'évaluation. Dans le but de tirer des apprentissages de ces expériences et d'éclairer des démarches futures, les trois Fonds ont mandaté des évaluateurs¹ pour les documenter. Ce document présente un sommaire des résultats de cette évaluation, des éléments ayant particulièrement attiré notre attention, de même que certaines pistes concernant les suites à donner.

CE QUE NOUS CHERCHIONS À SAVOIR

Les questions auxquelles l'évaluation a voulu répondre sont les suivantes :

1. Volet descriptif. Quelles sont les similarités et les différences dans les modèles de planification et de gouvernance intégrés?
2. Volet évaluatif. Quels sont les éléments plus ou moins pertinents, ainsi que les difficultés les plus communes rencontrées? Quelles sont les solutions aux difficultés et les conditions de réussite de l'implantation de la planification intégrée?

Méthodes

Le devis d'évaluation était fondé sur une étude transversale de 12 études de cas. La sélection des RLP participants a tenu compte de la représentativité des fonds et des régions impliquées, de la distribution entre cohortes de planification intégrée (8 de 2014 incluant un cas régional, et 3 de 2015) ainsi que des expériences qualifiées de « plus difficiles », de « moins difficiles », et de « réussies ».

Les études de cas ont procédé par analyse documentaire et entrevues qualitatives, généralement en personne, auprès des coordonnateurs des regroupements locaux de partenaires (RLP) impliqués dans le processus intégré, des membres clés des regroupements ayant participé à la planification; des accompagnateurs locaux et régionaux des fonds; et lorsque pertinent, d'autres acteurs régionaux et institutionnels impliqués à l'échelle régionale de la concertation et de la planification. Au total, 88 entrevues auprès de 105 personnes ont été réalisées entre février et mai 2015.

1 - Benoît Gauthier, ÉA, PARM, ADMA, CMC, Réseau Circum inc.; Natalie Kishchuk, Ph.D., ÉA Évaluation de programmes - Vers l'avant inc.; Ludovic Decoret, MA - consultant en évaluation.

CE QUE LES RLP PARTICIPANTS ONT DIT

Les 12 études de cas ont donné autant de réponses qu'il y avait de cas. Parfois même on observait une grande variété de réponses à l'intérieur d'un même cas. Les constats variaient d'un grand niveau de satisfaction et de sentiment de réussite face à l'arrimage interfonds, à un constat complètement inverse pour d'autres. Toutefois, lorsqu'on fait ressortir les éléments transversaux des analyses de chacun des cas, on observe que pour qu'une planification intégrée soit une réussite, les regroupements ont besoin de certaines conditions.

CONDITIONS DE RÉUSSITE POUR UNE PLANIFICATION INTÉGRÉE INTERFONDS

1. Tout d'abord, il y a « l'état » du regroupement, soit son historique, la présence de respect entre les partenaires, l'absence de tensions, la maturité de la concertation, etc.
2. Ensuite viennent les processus, soit la présence d'une démarche collective, l'efficacité des stratégies d'animation et de coordination, la présence d'une vision commune, un temps de planification adéquat et des mécanismes de saine gestion, de suivi et d'évaluation.
3. Finalement vient l'aspect des bailleurs de fonds. La compréhension et l'appréciation mutuelle entre les bailleurs de fonds (philosophie, valeurs, cultures, pratique et outils) ainsi que la capacité de faire preuve de flexibilité sont des conditions de réussite.

CE QUI A ATTIRÉ NOTRE ATTENTION

Trois grands éléments ont retenu notre attention :

- a. Tout d'abord, une planification arrimée requiert à la base une volonté manifeste des partenaires de développer une vision partagée et de travailler de façon collective.
- b. Les besoins d'accompagnement sont très variables d'un regroupement à l'autre. Ainsi, la priorité doit être accordée à favoriser et maintenir les conditions de réussite nécessaires à la planification intégrée interfonds. Ceci, tant en considérant la fin du mandat actuel de Québec en Forme, la volonté de plusieurs regroupements d'intégrer des démarches de développement social ou des communautés, qu'en considérant la présence croissante de la Fondation Lucie et André Chagnon auprès des communautés à travers le soutien à des projets directs.
- c. En ce qui concerne les RLP accompagnés par Avenir d'enfants, bien que la démarche partenariale écosystémique (DPÉ) n'ait pas été l'objet d'évaluation principal de cette étude, bon nombre de commentaires ont porté sur cette dimension. Ce que les RLP nous ont dit c'est que cette démarche venait donner un appui considérable et permettait aux RLP arrimés d'aller plus loin et de façon plus efficace lorsque plusieurs conditions de réussite étaient présentes. À l'inverse, lorsque certaines tensions ou certains enjeux étaient présents dans les RLP arrimés, la DPÉ a contribué à les exacerber, augmentant par conséquent la frustration et le sentiment d'inefficacité des regroupements.

LES SUITES À DONNER

Premièrement, nous comprenons que la stratégie d'accompagnement de nos agents doit continuer de se moduler pour s'adapter aux particularités de chaque regroupement de partenaires. En effet, si au départ nous pensions que les besoins d'accompagnement allaient diminuer au fil du temps, force est maintenant de constater que les RLP sont bien différents les uns des autres et que le besoin de soutien reste très important pour bon nombre d'entre eux, surtout en contexte d'arrimage. Un travail plus soutenu d'accompagnement conjoint par les fonds a été fait en 2015-2016 et va se poursuivre d'ici la fin du mandat actuel de Québec en Forme. Nous travaillons à concentrer nos énergies en accompagnement pour favoriser l'apparition ou le maintien d'une majorité de conditions de réussite. Ce travail doit absolument se faire de façon conjointe et harmonieuse avec les partenaires présents sur le terrain.

Pour Avenir d'enfant, cette modulation de l'accompagnement est aussi soutenue par un message clair sur l'utilisation de la DPÉ. La DPÉ est une approche dont découlent des principes et des outils pour aider les RLP dans leur action collective en petite enfance, qui peut être adaptée dans les contextes d'arrimage. Avenir d'enfants veille à ce que ses agents et les partenaires qu'ils accompagnent comprennent davantage la flexibilité dont ils disposent dans l'application de la DPÉ sur le terrain, et ce, tant en contexte d'arrimage que dans les cas où les RLP ne sont pas arrimés. Avenir d'enfants est conscient du potentiel de cette démarche et de sa grande valeur ajoutée dans les milieux qui ont su se l'approprier, qu'ils soient arrimés ou non. Il veut étendre cette capacité d'appropriation à l'ensemble des RLP soutenus.

Deuxièmement, nous comprenons que la fin annoncée du mandat actuel de Québec en Forme en 2017 a une incidence sur les RLP arrimés, mais aussi sur ceux qui ne le sont pas. C'est pourquoi il faut préparer la fin du soutien local de Québec en Forme pour assurer, dans la mesure du possible, un maintien des acquis en lien avec les saines habitudes de vie, un facteur de protection déjà intégré dans la DPÉ.

CONCLUSION

Le travail intersectoriel et les approches intégrées vont croissants dans les communautés soutenues par Avenir d'enfants et Québec en Forme. Il est donc de plus en plus nécessaire d'ouvrir notre champ de vision afin d'être prêt à accompagner et soutenir des initiatives allant dans ce sens. D'une part, la période de la petite enfance présentant une fenêtre d'opportunité inégalée pour agir positivement sur le développement humain, il est primordial de continuer à soutenir une mobilisation forte à cet égard. D'autre part, les gains sociétaux obtenus en matière de saines habitudes de vie et d'environnements favorables doivent se maintenir malgré la fin du soutien local de Québec en Forme. C'est donc en ayant constamment en tête ce point d'équilibre que nous allons poursuivre notre travail afin d'accomplir nos missions respectives.

Pour consulter le rapport *Évaluation des expériences de planification intégrée interfonds*, communiquez avec communications@avenirdenfants.org.