

Évaluation du plan d'action 2012-2015
Unis pour l'enfance
du Comité 0-5 ans de la
Table de concertation jeunesse
Bordeaux-Cartierville

Maria Jose Arauz, Bernard-Simon Leclerc et Joey Jacob
4 janvier 2017

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ DU RAPPORT	5
1. INTRODUCTION.....	13
1.1. MISE EN CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉVALUATION	13
1.2. OBJET ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION	14
2. STRATÉGIE D'ÉVALUATION.....	17
2.1. CONTRIBUTEURS À LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION	17
2.2. ÉCHANTILLONNAGE ET MÉTHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES.....	18
2.2.1. Méthodes pour l'évaluation de la mise en œuvre	19
2.2.2. Méthodes pour l'évaluation de la mobilisation des partenaires	19
2.2.3. Méthodes pour l'évaluation des effets	22
2.3. PROCESSUS DE VALIDATION DES RÉSULTATS	25
2.4. PROCESSUS DE DIFFUSION ET D'APPROPRIATION DES RÉSULTATS	26
2.5. LIMITES DE L'ÉVALUATION	26
3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	28
3.1. RÉSULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET UNIS POUR L'ENFANCE	28
3.1.1. Un survol sur la mise en œuvre des actions.....	28
3.1.2. Les bons coups de l'implantation	29
3.1.3. Les défis de l'implantation.....	30
3.1.4. Les facteurs de succès liés à la mise en œuvre des actions	43
3.1.5. Les obstacles à la mise en œuvre des actions.....	44
3.2. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE LA MOBILISATION AUTOUR DU PROJET UPE.....	44
3.2.1. Autoévaluation collective de la qualité du partenariat	44
3.2.2. Engagement des acteurs dans un rôle de négociation en vue de décisions stratégiques	46
3.2.3. Objectifs et vision des partenaires.....	47
3.2.4. Participation égalitaire à la prise de décision.....	49
3.2.5. Présence aux rencontres.....	50
3.2.6. Avantages et inconvénients anticipés de la participation dans le regroupement	50
3.2.7. Appréciation des relations entretenues entre organisations.....	52
3.2.8. Réseau de collaboration des organisations	52
3.2.9. Orientation et accueil d'usagers.....	54
3.3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES EFFETS DE DEUX ACTIONS	54
3.3.1. Mise en contexte – La situation des immigrants à Montréal et dans Bordeaux-Cartierville.....	54
3.3.2. Résultats de l'évaluation des effets de l'action Plaisirs d'été	55
3.3.3. Résultats de l'évaluation des effets de l'action Outreach et réseautage	66
3.4. UTILISATION DES RÉSULTATS	91
4. SYNTHÈSE ET CONCLUSION : GRANDS CONSTATS TIRÉS DE L'ÉVALUATION ET PISTES DE RÉFLEXION ET D'ACTION.....	95
5. BIBLIOGRAPHIE.....	103
ANNEXES	105

Résumé du rapport

Les partenaires institutionnels et communautaires du quartier, rassemblés sous l'égide du Comité 0-5 ans de la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville, ont élaboré et implanté un imposant chantier au cours de la triennale 2012-2015. Leur plan d'action financé par Avenir d'enfants, connu sous l'appellation *Unis pour l'enfance*, constitue une initiative collective, intersectorielle et concertée à l'égard du développement et de la préparation scolaire des enfants âgés de cinq ans et moins, principalement ceux vivant en situation de pauvreté.

Le présent rapport d'évaluation vient clore cette grande aventure. L'évaluation prise en charge par l'équipe d'évaluation du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal a adopté une approche formative et participative. L'évaluation a visé à rendre compte de la mise en œuvre des actions prévues, à procéder à un diagnostic quant à la mobilisation des partenaires et au fonctionnement du regroupement ainsi qu'à déterminer les effets perçus de deux actions choisies par le regroupement, à savoir Plaisirs d'été et d'Outreach et réseautage. L'évaluation a reposé sur divers méthodes de collecte et d'analyse de données, dont l'examen des documents disponibles, l'administration de questionnaires, l'analyse de réseaux de relations sociales et la tenue d'entrevues individuelles auprès de personnel d'encadrement, d'intervenants et d'utilisateurs des services offerts par les organismes.

Évaluation de la mise en œuvre

L'analyse de la mise en œuvre des 11 actions financées du projet Unis pour l'enfance (UpE) couvre les trois phases qui se sont déroulées de janvier 2012 à juin 2014. La mise en œuvre des actions s'est globalement déroulée selon les prévisions énoncées dans les trois plans d'action annuels et sans nécessiter d'adaptations ou de changements majeurs. La cohérence et la complémentarité des actions inscrites au plan UpE, l'accès aux activités et aux services des organismes de la communauté, la forte capacité d'adaptation et de réactivité des partenaires ainsi que l'expérience de collaboration et la relation de confiance établie entre pairs ont été identifiés comme des facteurs de succès qui ont facilité la mise en œuvre des plans d'action annuels.

Le roulement de personnel et la perte d'expertise et de continuité qui s'en est suivie ont été relevés par plusieurs comme des difficultés majeures rencontrées lors de la mise en œuvre des plans d'action annuels. D'autres éléments de processus demeurent des défis à relever et des apprentissages à adopter dans une telle entreprise collective de planification stratégique et de suivi d'implantation de plans annuels. On pense, par exemple, à l'intégration et à l'utilisation d'indicateurs de suivi. Il semble en effet que des indicateurs aient été parfois proposés comme un exercice théorique à l'étape de l'élaboration des plans sans que l'on se soit toujours préoccupé de les documenter et de les suivre méthodiquement par la suite. Dans d'autres cas, le manque résidait plutôt dans l'absence de cible à atteindre de certains indicateurs proposés. La culture du suivi par indicateurs ne semblait pas être pleinement intégrée. Dans pareils cas, il n'est pas possible d'apprécier la mise en œuvre des actions correspondantes et un quelconque degré d'atteinte de l'objectif implicite.

Par ailleurs, la connaissance par les intervenants des besoins des enfants et des ressources du quartier a été identifiée comme un élément favorable distinctif. En même temps, la méconnaissance de certaines actions a été soulignée comme un obstacle à la mise en œuvre de certaines actions. En dépit des apparences, ces jugements ne sont pas forcément contradictoires. Ils expriment une certaine conception de compartimentation des rôles et des actions. On a reproché à certaines personnes et à certains organismes de ne pas être attentifs au rôle attendu de leur part quand ils n'étaient pas les porteurs spécifiques directs d'une action.

Un défi identifié par les membres du Comité 0-5 ans est la capacité de rejoindre les familles plus vulnérables et plus isolées. Bien que l'intention ait été explicitement mentionnée pour plusieurs actions, il faut reconnaître que rares sont les mesures concrètes qui ont été mise de l'avant pour tenter de rejoindre ces familles. Le regroupement n'avait pas défini initialement le concept de familles vulnérables ou isolées. Plusieurs membres ont plutôt tenu pour acquis que les qualificatifs pouvaient automatiquement être apposés à toute personne résidant dans le quartier. En effet, la majorité des organismes porteurs d'action travaillent auprès de résidents du secteur géographique de « revitalisation urbaine intégrée » à forte concentration de pauvreté ou d'ailleurs sur le territoire de Bordeaux-Cartierville. Cette population est caractérisée par une forte proportion de familles nombreuses défavorisées économiquement et d'immigration récente. Seules deux actions, soit Outreach et réseautage, et Club des 10 amis, ont intégré de réelles mesures cherchant à rejoindre les clientèles plus vulnérables et plus isolées. En somme, il n'est pas vraiment possible de répondre globalement à la question du bailleur de fonds cherchant à savoir jusqu'à quel point les familles en situation de « très grande vulnérabilité » ont été rejointes par les actions mises en œuvre par le regroupement. L'équipe de gestion de la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville insiste toutefois pour rappeler que le plan d'action UpE visait plus largement les familles avec enfants âgés de cinq ans et moins, principalement ceux vivant en situation de pauvreté. Nous en discutons plus loin en parlant des objectifs spécifiques d'Outreach et réseautage.

Évaluation de la mobilisation des partenaires

Globalement, les membres du regroupement ont témoigné d'une appréciation plutôt positive de la mobilisation des partenaires et de la qualité du partenariat lui-même. La principale force identifiée du regroupement a été l'engagement précoce et actif des acteurs névralgiques (ceux sans lesquels le projet ne peut fonctionner) et des acteurs stratégiques (ceux qui permettent d'en rallier d'autres) dans un rôle de négociation et d'influence sur les décisions. La démarche de coconception et de coconstruction des actions s'est inscrite dans une approche participative qui a passé par la prise en compte et l'analyse de l'expérience et la connaissance des divers acteurs présents. Les partenaires interrogés considèrent que la démarche leur a permis d'accroître leur influence dans la communauté et leur capacité à servir la collectivité dans son ensemble. Par ailleurs, la possibilité de profiter du rôle facilitateur de leaders ou d'individus d'autres organismes était le principal bénéfice auxquels ils s'attendaient de leur participation.

S'échanger de l'information, se référer des personnes ou coordonner ses actions nécessite un degré moins élevé de collaboration que l'action en partenariat qui, elle, exige de s'engager dans un projet conjoint. L'action en partenariat implique généralement la mise en commun de savoirs et de ressources et peut exiger de modifier des activités, des services ou le fonctionnement des organisations.

L'inconvénient prédominant a porté sur la demande considérable de temps et de ressources. Les trois principaux inconvénients qu'ils s'attendaient à connaître à courte échéance étaient les tensions entre les organisations ou les difficultés à traiter avec des partenaires, la présence d'individus ou de personnalités sources d'obstacle à la collaboration et l'insuffisance de reconnaissance ou de mérite accordé à leur organisation.

Le principal enjeu du regroupement a porté sur la question des arrangements pris pour faciliter l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs. Certains, dont les organismes communautaires, estiment que toutes les opinions n'étaient pas également considérées. Tous les partenaires n'auraient pas été aussi actifs que l'escomptaient leurs vis-à-vis et n'ont pas nécessairement exercé le rôle d'influence auquel certains s'attendaient d'eux. D'autres déplorent que la coconstruction du partenariat ait avant tout servi de prétexte à l'obtention de financement. Si plusieurs partenaires ont participé à l'analyse des problèmes et à la définition des besoins, certains par contre se sont sentis mis à l'écart pendant la réalisation des actions.

Les organisations n'ont pas toutes participé avec la même intensité à la démarche et le nombre de participants aux rencontres a diminué au cours du temps. Plusieurs acteurs ont été invariablement absents. Le désintéressement de certaines personnes voyant le financement accordé à des groupes autres que le leur peut sans doute expliquer la diminution de la participation aux rencontres. Au fil du temps, quelques-uns des partenaires se sont démobilisés parce que la démarche leur a semblé prioriser des actions sans tenir compte de l'opinion des organisations participantes connaissant la situation des familles du quartier. Peu à peu, des organisations qui ne se sentaient pas suffisamment écoutées auraient perdu leur ardeur et auraient délaissé les sous-comités.

Les partenaires ont eu de la difficulté à s'entendre sur les besoins, les objectifs et les priorités de la démarche. La prise de décision commune pour déterminer les projets devant être financés a été ressentie comme un exercice pernicieux par certains répondants. Quelques actions apparemment simples ont nécessité un surcroît de travail harassant et la légitimité de projets qui n'ont pas fait l'unanimité des partenaires du regroupement a été fortement discutée selon les pratiques et les perspectives des membres en présence.

Dans la même veine, certains jugent que la communication aurait pu être bonifiée et les efforts davantage coordonnés pour faciliter la mise en œuvre des actions. Des collaborateurs plus anciens ont estimé que certaines perceptions n'étaient pas toujours ouvertement et explicitement discutées entre les organisations. Elles auraient conséquemment créé des tensions et rendu la concertation plus difficile. Les nuances d'interprétation entre les partenaires sur les problématiques rencontrées, les objectifs poursuivis et les moyens à déployer pour y arriver ont parfois abouti à des défis de négociation.

Deux visions se sont confrontées dans la façon d'envisager la réalisation des activités du partenariat. Selon la première, les projets collectifs requièrent de la souplesse pour permettre une certaine correspondance entre les objectifs des différents organismes. Une conception trop étroite de la mission auprès des enfants peut ainsi empêcher la prise en considération de logiques plus englobantes des objectifs des plans d'action. La deuxième vision défendait à l'opposé le strict respect des engagements pris durant l'élaboration de la demande de financement, quitte à refuser des partenaires et des participants ne correspondant pas au cadre formel défini.

Une majorité de membres approchés ont jugé que l'ensemble des points de vue étaient considérés par le regroupement selon leur valeur et sans égard à la position sociale des

partenaires. Des voix discordantes ont cependant estimé que les points de vue de ceux détenant plus pouvoir étaient davantage pris en compte dans les décisions. Le pouvoir en question pouvait être associé à différentes considérations. Par exemple, une personne pouvait être perçue comme détenant plus de pouvoir si son organisation était financée, si le représentant d'une organisation à la table de concertation y détenait une certaine ancienneté, s'il s'avérait loquace et s'il détenait une certaine latitude décisionnelle plutôt que d'agir comme un simple agent de liaison. Même si le tiers des répondants considèrent que tous leurs partenaires ont mobilisé leurs atouts dans l'intérêt des populations qu'ils ont desservies, il s'en est tout de même trouvé la moitié qui a jugé que certains partenaires ont exercé une influence dominante au point d'orienter l'action à leurs intérêts propres.

Les résultats indiquent que les partenaires ne sont malheureusement pas parvenus à se mobiliser autour de solutions intégrées dépassant la seule coordination des actions de chacun, et ce, malgré la présence de comités de concertation et de suivi de projets. En effet, la moitié d'entre eux considèrent que le partenariat s'est surtout consacré à coordonner des plans d'actions et des programmes déjà en cours ou des services déjà offerts; l'autre moitié estimaient avoir déjà commencé à travailler collectivement à construire de nouvelles actions intégrées.

Évaluation des effets

Il ressort de la présente évaluation un certain nombre de constats sur le plan théorique et pratique. D'abord, on comprend que le concept d'isolement social prend deux dimensions particulières, et ce, autant pour les intervenants que pour les personnes usagères rejointes. D'un côté, il s'agirait d'un manque de réseau social ou de l'indisponibilité des quelques personnes qui le composent. De l'autre côté, il s'agirait de la méconnaissance du « système » et des ressources disponibles dans le milieu, ce qui serait en partie lié au phénomène de « ghettoïsation ».

Il appert ensuite que l'isolement social est un phénomène commun chez les participants des activités de l'une des actions qui a été plus intimement étudiée quant à ses effets, à savoir Plaisirs d'été de la Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville. Les 10 participantes interrogées disent avoir déjà vécu de l'isolement social, et ce, principalement au cours des premières années suivant leur arrivée au Canada. Elles ont cependant soutenu ne plus se sentir de la sorte au moment de l'entrevue. Certains aspects inhérents à l'isolement social ont été plus particulièrement notés auprès de certaines d'entre elles, tels l'absence de soutien affectif et de compagnonnage.

À en croire les témoignages recueillis, l'action Plaisirs d'été aurait effectivement contribué à diminuer l'isolement social auprès de la majorité des femmes rencontrées en entrevue (8 sur 10). Rejoindre les hommes (pères de famille) demeure toutefois un défi majeur pour la Maison des Parents. Les principales causes imputées à l'absence de participation des pères concernent la division sexuelle des tâches et des rôles à l'égard de l'éducation des enfants ainsi qu'à une disponibilité réduite des hommes aux heures où les activités sont actuellement offertes. La participation des hommes a représenté un thème prépondérant dans les entrevues réalisées dans le cadre de cette évaluation. Le sujet mérite donc d'être discuté à la Maison des Parents comme chez d'autres organismes susceptibles de vivre la même réalité. La moitié de participantes (5 sur 10) ont mentionné spontanément une amélioration notable de leur lien avec leur enfant à la suite de leur participation aux activités de Plaisirs d'été. La programmation d'activités estivales de la Maison des Parents aurait eu un effet bénéfique sur le développement des enfants, surtout en ce qui a trait à la réponse au besoin de socialisation. Plaisirs d'été permettrait également la création

d'un espace privilégié pour les mères leur permettant de passer du temps de qualité avec leur enfant en présence d'autres mères et d'autres enfants.

Il ressort également des résultats de cette évaluation l'action Outreach et réseautage (advenant que l'on souhaite la raviver, la poursuivre et la bonifier) la nécessité d'en définir clairement l'objectif final, de déterminer le mandat attendu des agentes de milieu en précisant leurs rôles et leurs tâches ainsi que de délimiter leurs interventions. Il importerait également de mettre en place des structures pour favoriser la communication entre les partenaires et des dispositifs de communication avec les agentes de milieu. Malgré les limites méthodologiques et conceptuelles pour apprécier objectivement les effets de l'action Outreach et réseautage, on ne peut que constater que les agentes de milieu ont rencontré un grand nombre de parents d'enfants et de résidents du quartier, qu'elles ont compris leurs besoins et les ont informés à l'égard de l'existence et de la nature des services disponibles dans le quartier. Il appert par contre difficile de présumer des impacts globaux de leur travail sur la consultation effective des organismes par les personnes rencontrées et, outre les quelques témoignages favorables en sens, sur leur condition d'isolement social.

Au sujet des objectifs élaborés dans le plan d'action UpE pour Outreach et réseautage (Tableau 16 en annexe), l'objectif général de l'action était de rejoindre les parents que les organismes du comité 0-5 ans n'arrivaient pas à rejoindre et de favoriser leur participation aux activités offertes dans le milieu. Face à cette affirmation, les résultats de l'évaluation démontrent que les agentes de milieu ont réussi à rejoindre des personnes en dehors des organismes, car le principal lieu de rencontre était dans des endroits publics (près des écoles et dans la rue). Elles ont réussi à rencontrer et à référer de nombreuses personnes du quartier, notamment des immigrants et des nouveaux arrivants. La principale façon de favoriser la participation des parents rencontrés à des activités offertes dans le milieu a été de distribuer des outils comme la programmation commune des activités offertes pour les enfants de 0-5 ans dans le quartier.

Concernant les objectifs spécifiques d'Outreach et réseautage (Tableau 16 en annexe), premièrement, les agentes de milieu ont rejoint principalement des mères et leurs enfants. Les données de cette évaluation ne nous permettent pas de savoir s'il s'agit des personnes les plus vulnérables du quartier. Cependant, les personnes interviewées présentaient effectivement des facteurs de vulnérabilité comme l'immigration récente, la pauvreté, la monoparentalité et l'isolement social. Deuxièmement, les témoignages des personnes interviewées et des agentes de milieu font ressortir que ces dernières écoutaient les besoins des familles et les aiguillaient par conséquent aux ressources susceptibles de répondre à ces besoins. L'aiguillage était toujours adapté à la personne et à son vécu et se faisait selon les besoins exprimés des personnes rencontrées. C'est pourquoi l'impact du travail des agentes de milieu a été aussi important auprès des personnes aiguillées. Leurs besoins ont été entendus et des solutions ont été proposées avec les meilleures informations et références possibles. Par la suite, les agentes de milieu ont effectivement contribué à contrer le manque de connaissances des familles sur les ressources disponibles. Les résultats démontrent que les agentes ont répondu principalement au besoin informationnel des personnes rencontrées en les familiarisant avec les ressources qui pourraient répondre à leurs besoins ressentis et à leurs besoins potentiels. Ensuite, l'augmentation de la participation aux activités offertes par les organismes a été notée dans certains cas, mais pas pour tous les organismes. Cet objectif est difficilement atteignable de par la nature du travail des agentes de milieu. Étant donné qu'elles répondent aux besoins nommés des personnes et qu'un

pourcentage minime de personnes (5 %) a accepté de se faire accompagner par elles, les agentes de milieu ne peuvent pas être responsables de l'augmentation de la participation dans les organismes. Il y a des facteurs hors du contrôle des agentes, notamment la volonté des personnes rencontrées à fréquenter les ressources suggérées ainsi que les besoins ressentis à ce moment de la vie de ces gens, qui font en sorte que les agentes de milieu ne peuvent pas convaincre toutes ces personnes de participer à tous les types d'activité offerts par les organismes communautaires. Quant aux stratégies de communication adaptées à la réalité territoriale, elles ne semblent pas avoir été documentées ni partagées au sein d'autres organismes partenaires. De surcroît, l'expertise générée par les agentes de milieu concernant la façon de rejoindre la population et leurs besoins ressentis ne semble pas avoir été transférée aux organismes partenaires non plus. Enfin, les résultats de l'évaluation ne permettent pas de répondre à la question de l'exploration de la nature de la participation des parents. En définitive, les résultats de cette évaluation laissent entendre que l'objectif général de l'action Outreach et réseautage a été effectivement atteint globalement, mais que certains objectifs spécifiques ne l'ont pas été en totalité.

Mise à profit des apprentissages et pistes d'action

À la suite des analyses et des constats qui ressortent de cette évaluation, nous formulons quelques recommandations et pistes de réflexion et d'action à l'intention des membres du regroupement local de partenaires, soit le Comité 0-5 ans de la TCJBC. Elles concernent la mise en œuvre du plan d'action UpE ou de futurs plans de même nature, de la mobilisation des partenaires à l'égard de tels projets et des actions Plaisirs d'été et Outreach et réseautage.

Mise en œuvre du plan d'action Unis pour l'enfance

- Collecter de façon systématique les informations sur chaque action afin de pouvoir déterminer l'atteinte des cibles d'implantation avec les indicateurs
- Généraliser l'utilisation d'indicateurs de résultats afin de mesurer l'atteinte des objectifs pour chaque action
- Définir le concept de « populations vulnérables » ou « plus vulnérables » et se mettre d'accord sur certains critères de vulnérabilité
- Prévoir des stratégies spécifiques explicites pour rejoindre les « populations vulnérables » ou « plus vulnérables » selon la définition commune élaborée, le cas échéant
- Documenter le niveau d'atteinte de la population visée par les actions

Mobilisation des partenaires autour d'Unis pour l'enfance

- Améliorer les mécanismes pour favoriser l'égalisation des rapports de pouvoir entre les partenaires
- Réfléchir à des mécanismes de concertation pour établir les besoins et les objectifs d'action entre partenaires et avec le bailleur de fonds
- Déléguer des représentants d'organismes pour participer aux activités de concertation détenant une certaine latitude quant au pouvoir d'influence et de décision
- Mieux définir et communiquer les rôles et les tâches attendus des représentants des organismes à la table de concertation, surtout pour les nouveaux acteurs
- Améliorer les outils et les espaces d'échange susceptibles de favoriser l'identification des sources d'inconfort et d'insatisfaction des partenaires

- Favoriser les espaces de concertation au-delà des seules fins de planification et de coordination des actions
- Mettre en place des espaces et des dispositifs pour favoriser la concertation réelle de la coordination des actions (au-delà de la consultation ou de la validation)
- Améliorer les mécanismes de communication pour que les partenaires connaissent davantage les actions et leur rôle à leur égard et favorisent davantage l'aiguillage entre les organismes

Plaisirs d'été

- Définir les besoins spécifiques de socialisation des pères et tenir compte de leurs attentes et de leurs contraintes
- Développer des activités destinées spécifiquement aux pères et des activités pères-enfants
- Offrir des sorties réservées aux pères et à leurs enfants
- Offrir des activités compatibles avec l'horaire des pères (soirée en semaine et fin de semaine)
- Embaucher un intervenant de sexe masculin (les hommes sont moins enclins à participer à des activités fréquentées majoritairement par des femmes et animées exclusivement par des femmes)

Outreach et réseautage

- Associer l'action à un objectif ultime de faire la promotion des ressources et d'orienter les personnes aux ressources nécessaires selon leurs besoins. Les agentes de milieu sont davantage à même d'atteindre un tel objectif que de réduire l'isolement social des personnes rencontrées ou d'augmenter la participation dans les organismes du quartier.
- Réfléchir à la possibilité de reconduire cette action, possiblement par une autre table de concertation ou en partenariat avec une instance qui touche d'autres groupes d'âge (étant donné que l'action répond aux besoins des familles et non seulement à ceux des enfants de 0-5 ans).
- Encourager les agents de milieu à revoir les personnes rencontrées une première fois afin d'augmenter l'impact positif sur ces dernières et pour pouvoir répondre à un ensemble de besoins qui évoluent (et non seulement à une demande ponctuelle). Les gens pourraient du même coup être plus à même de se faire accompagner par les agents.

1. Introduction

1.1. Mise en contexte et justification de l'évaluation

Le plan d'action triennal UpE du Comité 0-5 ans de la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville (TCJBC) représente une démarche collective, intersectorielle et concertée des acteurs de Bordeaux-Cartierville à l'égard du développement global des enfants âgés de cinq ans et moins, principalement ceux vivant en situation de pauvreté, afin de faciliter leur entrée scolaire. L'initiative regroupe 24 partenaires institutionnels et communautaires du quartier de Bordeaux-Cartierville.

Le Comité 0-5 ans a bénéficié d'un financement d'Avenir d'enfants pour les années 2012 à 2015. Cet organisme aide les communautés locales partout au Québec à planifier et à organiser des plans d'action visant le développement global des tout-petits de leur territoire. Il les encourage également à s'engager dans un processus d'évaluation des actions inscrites dans leurs plans d'actions annuels et, du coup, à contribuer à l'appropriation collective des résultats des évaluations. S'inscrivant dans cette démarche, le Comité 0-5 ans a retenu les services du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'Île-de-Montréal pour prendre en charge et coordonner l'évaluation du projet. La démarche d'évaluation retenue s'est située dans un processus d'accompagnement et de soutien au développement des interventions intersectorielles. Elle a porté sur la mise en œuvre et les effets d'actions significatives ainsi que sur le partenariat.

L'équipe d'évaluation a été intégrée tardivement dans le projet, à savoir entre la 2^e et la 3^e année de celui-ci, soit à l'été 2013. L'entente de collaboration entre les parties a été signée le 31 juillet 2013. Le plan d'évaluation, déposé le 30 septembre 2013 et révisé le 15 octobre 2013, prévoyait globalement l'évaluation des processus et des premiers effets d'une ou deux actions à définir ultérieurement. Rappelons que l'évaluation des processus se rapporte à la conformité de l'implantation des actions des plans annuels ainsi qu'à la qualité de la mobilisation des partenaires et du travail collectif. L'évaluation des effets concerne quant à elle la contribution de certaines actions à l'atteinte des objectifs visés par celles-ci. Le Comité 0-5 ans a postérieurement choisi deux actions à soumettre au processus d'évaluation, soit « Plaisirs d'été » et « Outreach¹ et réseautage », pour lesquelles un plan d'évaluation des effets a été déposé le 26 juillet 2014.

Plaisirs d'été consiste en une programmation d'activités familiales diversifiées qui ont été offertes aux parents de jeunes enfants en période estivale (soit du 7 juillet au 28 août 2014) par la Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville. L'action vise à contribuer au développement des habiletés parentales et des habiletés sociales, affectives et cognitives des enfants de même qu'à briser l'isolement social des familles par le recours aux ressources du quartier et la participation à des activités communautaires. Par ailleurs, l'action Outreach et réseautage conduite sous la coordination directe par la permanence de la TCJBC, a consisté pour deux agentes de milieu à sillonner les lieux publics du territoire desservi pour établir des contacts avec les parents de jeunes enfants vivant en situation de vulnérabilité qui ne sont habituellement pas rejoints par les canaux conventionnels. Leur travail consistait à identifier, dans la population, les personnes qui

¹ L'Office québécois de la langue française traduit « outreach » par « dépistage » et « service d'approche ».

éprouvaient des besoins en matière de services sociaux et à les aider à obtenir l'assistance nécessaire en faisant le pont avec les divers organismes du territoire.

1.2. Objet et questions de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation était d'éclairer le regroupement local de partenaires, soit le Comité 0-5 ans de la TCJBC, quant à la mise en œuvre de ses activités, de contribuer à leur amélioration et de concourir à en orienter l'évolution future. À cet effet, le Comité 0-5 ans s'est engagé dans une évaluation des processus et des effets avec le soutien de l'unité d'évaluation du centre de recherche InterActions.

L'évaluation a adopté une approche formative, participative et centrée sur l'utilisation des résultats. Par *finalité formative*, nous entendons une démarche de rétroaction continue orientée vers la production d'information propre à améliorer une intervention et les pratiques en cours. L'approche participative signifie par ailleurs que la démarche suscite la collaboration des principaux acteurs à toutes les étapes de l'évaluation, soit de l'identification des questions à la diffusion des résultats. Enfin, l'approche centrée sur l'utilisation des résultats met l'accent sur les besoins particuliers des utilisateurs et sur la façon dont ils prévoient utiliser les résultats produits.

Les activités, regroupées sous des objectifs spécifiques et portées par des organismes responsables attirés, se sont déroulées de janvier 2012 à juin 2015, mais l'évaluation porte uniquement sur la portion s'étendant de janvier 2012 à juin 2014. L'évaluation a visé à rendre compte de la mise en œuvre des actions prévues, à procéder à un diagnostic quant à la mobilisation des partenaires et au fonctionnement du regroupement ainsi qu'à déterminer les effets de deux actions choisies par le regroupement. En d'autres mots, les objectifs d'évaluation étaient les suivants :

- Examiner le déroulement réel du projet, rendre compte de sa mise en œuvre, identifier les succès et les difficultés ou les limites de l'implantation des actions
- Approfondir la compréhension des processus de mobilisation, de mise en réseau et de collaboration entre les différents acteurs
- Déterminer la contribution de deux actions, soit Plaisirs d'été, et Outreach et réseautage, à la réduction de l'isolement social des familles et à la réponse à leurs besoins, dont le recours aux ressources du quartier et la participation à des activités communautaires.

Un autre objectif, plus structurel, applicable uniquement à l'évaluation des effets de l'action Outreach et réseautage, visait à documenter les mécanismes d'aiguillage² effectués par les agentes de milieu. Les responsables de l'action souhaitaient que l'évaluation des effets porte plus spécifiquement sur le transfert de l'expertise des agentes de milieu aux organismes du territoire en ce qui a trait aux activités d'aiguillage, de démarchage et de dépistage. L'évaluation n'a finalement pas porté sur ce volet de l'action, faute d'avoir été déployé. Les évaluateurs ont néanmoins contribué à générer des connaissances sur l'implantation et les effets de l'action vis-à-vis la clientèle ciblée, action qui n'a pas été reconduite.

² Le terme *référence* n'a pas le sens, en français, d'« action ou fait d'orienter, de diriger une personne vers une autre personne », pas plus que la locution *référer à* n'a le sens « d'envoyer à, diriger vers, adresser à ». Ces sens sont calqués sur ceux des termes anglais *referral* et *to refer to*. Similairement, *référencement* ne désigne pas l'orientation d'un malade vers un autre professionnel de la santé ou, plus généralement, l'action de diriger une personne vers un spécialiste, une entreprise ou un établissement qui sera en mesure de lui fournir les services dont elle a besoin. Selon le contexte, on privilégiera les termes *orientation* ou *aiguillage*. (OQLF)

Les questions auxquelles l'évaluation a souhaité répondre sont essentiellement celles proposées par le bailleur de fonds. Elles portent sur les processus, les effets, le partenariat et les apprentissages tirés du projet.

Questions portant sur l'évaluation des processus

- Jusqu'à quel point la mise en œuvre des actions s'est-elle déroulée selon les prévisions dans les trois plans d'action annuels ?
- Quels sont les facteurs qui ont facilité la mise en œuvre des plans d'action annuels ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des plans d'action annuels ?
- Jusqu'à quel point les familles en situation de très grande vulnérabilité ont-elles été rejointes par les actions mises en œuvre par le regroupement ?

Questions portant sur l'évaluation des effets

- Est-ce que l'action Plaisirs d'été a contribué à réduire l'isolement social des familles participantes ? Si oui, comment ?
- Est-ce que l'action Plaisirs d'été a contribué à renforcer le lien des participants avec leurs enfants ? Si oui, comment ?
- Est-ce que l'action Outreach et réseautage a contribué à réduire l'isolement social des familles et à répondre à leurs besoins ? Si oui, comment ?
- Quels sont les mécanismes d'aiguillage effectués par les agentes de milieu ?
- Qu'est-ce que nous pouvons apprendre sur l'implantation de l'action Outreach et réseautage ?

Questions portant sur la mobilisation des partenaires

- Quels sont les principaux bons coups du regroupement concernant la mobilisation des partenaires et les façons de travailler ensemble ?
- Quels sont les facteurs qui ont facilité la mobilisation des partenaires et les façons de travailler ensemble ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées par le regroupement concernant la mobilisation des partenaires et les façons de travailler ensemble ?
- Par quelles dynamiques se configurent les processus de relations interprofessionnelles et de gouvernance intersectorielle du regroupement de partenaires ?

Questions portant sur la mise à profit des apprentissages

- Quelles actions sont jugées utiles pour améliorer la capacité à planifier collectivement ?
- Quelles actions sont jugées utiles pour améliorer la capacité à mettre en œuvre les plans d'action annuels ?
- Quelles actions sont jugées utiles pour améliorer la capacité à documenter le suivi et les retombées des actions ?

2. Stratégie d'évaluation

2.1. Contributeurs à la réalisation de l'évaluation

Aux premiers instants de l'évaluation d'UpE, les représentants de l'unité d'évaluation du centre de recherche InterActions étaient le chercheur et responsable des activités d'évaluation, Bernard-Simon Leclerc, et le professionnel de recherche, Ogoubé Akpaki. Tous les deux ont travaillé de près avec le coordonnateur du projet UpE de l'époque, Daniel Langlois, et le directeur des grands projets de la TCJBC, Michel Chalifour. En cours de route, Maria José Arauz et Maty Diop ont pris la relève, respectivement à titre de professionnelle de recherche du centre de recherche InterActions et de coordonnatrice du projet UpE.

Un comité d'évaluation a été mis en place au début de la démarche à l'initiative de l'équipe d'évaluation afin d'encourager la participation d'acteurs clés dans tout le processus, de produire une évaluation ancrée dans la réalité du milieu et de favoriser l'utilisation des résultats de l'évaluation. Ce comité a consisté à valider les différentes étapes de la planification de l'évaluation, incluant la méthodologie, les analyses et les résultats produits. Le comité d'évaluation était composé des personnes suivantes :

- Bernard-Simon Leclerc (InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal)
- Maria Jose Arauz / Ogoubé Akpaki (InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal)
- Maty Diop / Daniel Langlois (TCJBC)
- Michel Chalifour (TCJBC)
- Dorothée Lacroix / Frédérick Gagnon (CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal)
- Marc Brûlé (Avenir d'enfants)
- Anca Niculicioiu (Cartier Émilie)
- Julie Grondin / Julie Chevalier (La Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville)
- Lucie Jamison (CPE Château de Grand-mère)
- Fanny Zuniga Jurgensen (Fondation de la Visite)

L'équipe d'évaluateurs, soit le chercheur et les professionnels de recherche du centre de recherche InterActions, a proposé un plan d'évaluation et des instruments de collecte de données qui ont été commentés et validés par le comité d'évaluation. Les membres du comité d'évaluation ont également choisi les actions à évaluer pour l'évaluation des effets à la suite d'un processus de consultation et de validation auprès des partenaires du Comité 0-5 ans. L'équipe d'évaluateurs a réalisé la collecte et l'analyse des données ainsi que la rédaction des documents de l'évaluation, notamment les bulletins de transfert de connaissances et le rapport final. La coordonnatrice d'UpE et le coordonnateur du Comité 0-5 ans (organisateur communautaire du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal) ont joué un rôle plus important et soutenu que les autres membres du comité d'évaluation. En étroite collaboration avec l'équipe d'évaluateurs, ils ont validé les résultats de l'évaluation et ont participé aux activités de diffusion et d'appropriation des résultats de l'évaluation d'UpE. L'équipe d'évaluateurs a veillé au respect de l'exactitude et de l'objectivité des résultats.

2.2. Échantillonnage et méthodes de collecte et d'analyse de données

Différentes méthodes ont été utilisées afin de réaliser l'évaluation du processus et des effets du plan d'action UpE pour les années 2012 à 2014. Le tableau 1 synthétise les méthodes de collectes de données utilisées, ainsi que l'échantillon sélectionné, les outils utilisés, le type d'analyse effectué et l'objectif d'évaluation qui y est rattaché. Le consentement libre et éclairé a été obtenu par écrit de chacune des personnes interrogées.

Tableau 1. Synthèse de la méthodologie

Méthode de collecte de données	Échantillon	Outil	Stratégie d'analyse	Objectifs d'évaluation
Examen des documents disponibles	40 documents transmis par les porteurs d'action	Plans d'action annuels, bilans annuels d'activités, etc. ³	Appréciation normative	Évaluation de la mise en œuvre
Banque de données quantitatives	1 liste d'inscriptions, 1 liste de présences, 2 listes des personnes rencontrées	Données colligées par les porteurs d'action sur leur clientèle et leurs activités	Statistiques descriptives	Évaluation des effets (Plaisirs d'été et Outreach et réseautage)
Questionnaires	18 représentants des organismes du Comité 0-5 ans	Outil diagnostique de l'action en partenariat ⁴ ; formulaire sur le type de relations inter-organisationnelles ⁵	Analyse de réseaux	Évaluation de la mobilisation
Entrevues individuelles semi-structurées, en deux temps	17 entrevues auprès de 11 porteurs d'action, en deux temps	Cadre d'entrevue préétabli portant sur le processus d'implantation des actions ainsi que sur la collaboration et la mobilisation des partenaires; pour le temps 2, portant uniquement sur le processus d'implantation des actions reconduites à l'an 3	Appréciation normative, analyse thématique	Évaluation de la mise en œuvre, évaluation de la mobilisation
Entrevues individuelles semi-structurées	6 représentants de la Maison des Parents, 4 représentants de la TCJBC	Cadre d'entrevue préétabli portant sur l'impact de l'action et sur l'isolement social des nouveaux arrivants	Analyse thématique	Évaluation des effets (Plaisirs d'été, Outreach et réseautage)
Entrevues individuelles semi-structurées	10 participants de la Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville, 18 personnes	Cadre d'entrevue portant sur le parcours migratoire, processus d'intégration, isolement social, réseau social, ressources d'aide formelle (incluant le recours	Analyse thématique, histoires de vie	Évaluation des effets (Plaisirs d'été, Outreach et réseautage)

³ Voir en annexe la liste complète des documents analysés

⁴ Outil développé par Angèle Bilodeau et ses collaborateurs (2008; 2011) de la Chaire sur les approches communautaires et les inégalités de santé de l'Université de Montréal

⁵ Le développement du questionnaire est inspiré des travaux de Provan et ses collaborateurs (2005) et de Graddy et Chen (2006).

	rencontrées par les agentes de milieu	aux agentes de milieu et la participation à la Maison des Parents)		
Observation participante	2 activités de Plaisirs d'été, travail des agentes de milieu	Observation sur le terrain des activités de Plaisirs d'été	Ethnographie	Évaluation des effets (Plaisirs d'été, Outreach et réseautage)

2.2.1. Méthodes pour l'évaluation de la mise en œuvre

En ce qui a trait à l'évaluation de la mise en œuvre, deux méthodes principales ont été utilisées pour la collecte de données, soit l'examen des documents des porteurs d'action et la tenue d'entrevues individuelles semi-structurées auprès de ces mêmes personnes. Nous avons examiné pas moins d'une cinquantaine de documents de différentes natures, dont ceux rendus disponibles par les porteurs d'action. De même, nous avons réalisé 17 entrevues auprès de 11 porteurs d'action, et ce, en deux temps distincts. En premier lieu, 11 entrevues ont été tenues concernant l'implantation des actions pour l'an 1 (janvier 2012 à décembre 2012) et l'an 2 (janvier 2013 à juin 2013). Ces entrevues portaient non seulement sur la mise en œuvre des actions mais également sur la mobilisation des partenaires (*Voir la section suivante pour plus de détails à ce sujet*). Elles ont eu lieu entre février et avril 2014 et ont duré environ 60 minutes. En second lieu, neuf entrevues se sont déroulées avec les mêmes porteurs d'action qui avaient reconduit leurs actions pour l'an 3 (juillet 2013 à juin 2014). Ces entrevues abordaient l'implantation des actions pour la période de juillet 2013 à juin 2014. Elles se sont déroulées en octobre 2014 et ont duré entre 10 à 20 minutes chacune.

Concernant les analyses, une appréciation normative a été effectuée afin de comparer ce qui a été fait à ce qui devait l'être. Ainsi, nous avons examiné le déroulement des activités, l'atteinte des cibles identifiées, l'utilisation des indicateurs prévus et celle d'autres indicateurs non prévus initialement dans le plan d'action triennal, et la population ciblée rejointe.

2.2.2. Méthodes pour l'évaluation de la mobilisation des partenaires

Différentes méthodes complémentaires de collecte et d'analyse de données ont été utilisées pour l'évaluation de la mobilisation des partenaires. Afin d'analyser le degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat, l'équipe d'évaluateurs a eu recours à l'« outil diagnostique de l'action en partenariat » développé par Angèle Bilodeau et ses collaborateurs (2008; 2011) de la Chaire sur les approches communautaires et les inégalités de santé de l'Université de Montréal. Cet outil repose sur la théorie de l'« acteur-réseau », aussi connue sous l'appellation de « sociologie de la traduction » (Callon et Latour, 1986), selon laquelle la construction d'un réseau nécessite un travail continu de négociation entre les acteurs et la recherche de compromis qui leur permettent de coopérer, de donner du sens individuellement et collectivement à leurs actions.

L'outil diagnostique de l'action en partenariat constitue un assemblage de différentes conditions pour lesquelles chaque item représente une composante d'un partenariat efficace. Les 18 items qu'il comporte, regroupés en six dimensions, exigent de choisir, pour chacun, parmi trois énoncés de situation indiquant le niveau d'atteinte de la condition considérée. Il permet aux répondants d'exprimer leurs opinions quant à leur expérience dans un partenariat.

Les sujets traités ont porté sur :

- La couverture des perspectives ou la participation des parties prenantes et les points de vue qu'ils amènent;
- L'intéressement précoce des acteurs aux étapes des décisions stratégiques ou leur introduction avant que les décisions soient prises;
- L'engagement des acteurs dans un rôle de négociation et d'influence sur la décision ou la capacité de chaque partie prenante d'influer sur la décision;
- L'engagement des acteurs névralgiques (ceux sans qui l'action ne peut être réalisée) et stratégiques (ceux qui sont requis pour entraîner la participation d'autres acteurs) dans le projet;
- L'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs ou l'égalité des opinions, indépendamment de la position sociale, organisationnelle ou corporative de leur auteur;
- La coconstruction de l'action par la résolution des controverses ou la capacité de conjuguer des perspectives différentes.

Au courant de l'année 2014, 18 organismes du regroupement local de partenaires UpE ont répondu au questionnaire d'autoévaluation collective sur la qualité de leur partenariat. Ils ont également rempli un formulaire leur permettant de préciser le type de relations régulières que chacun avait eu au cours de la dernière année avec les autres organismes du regroupement. Il pouvait s'agir de relations à travers l'échange d'information, le partage de ressources ou du fait de diriger des clients vers une organisation ou, au contraire, d'accueillir des clients en provenance d'une autre organisation (Provan et collaborateurs, 2005). Les répondants devaient également qualifier la qualité globale des relations que leur organisation entretenait avec chaque autre du regroupement, sur une échelle de 1 à 4 (4 étant la meilleure note), et identifier les avantages et les inconvénients perçus que leur ont procurés globalement les relations développées avec ces organisations. Le développement du questionnaire est inspiré des travaux de Provan et de ses collaborateurs (2005) et de Graddy et de Chen (2006). Un logiciel d'analyse de réseaux a ensuite permis de produire des illustrations de la structure relationnelle étudiée et de calculer différents indicateurs caractérisant le réseau dans son ensemble ou décrivant la position d'acteurs spécifiques selon le type de relations qu'ils entretiennent avec les autres acteurs du réseau. L'analyse des réseaux sociaux est une approche sociologique qui conçoit les relations sociales en termes de nœuds et de liens. Les nœuds sont les acteurs ou les organisations dans le réseau et les liens sont les relations entre ces nœuds. Cette approche s'avère utile pour comprendre et expliquer comment des organisations – comme entité sociale ayant des rôles sociaux liés à leurs positions dans le réseau dont il fait partie – interagissent.

Des entrevues semi-dirigées basées sur un cadre d'entrevue préétabli ont été réalisées auprès de 11 informateurs clés choisis parmi les acteurs directement engagés dans l'élaboration ou la mise en œuvre du projet, dont les porteurs d'action. Les entrevues visaient à approfondir notre compréhension de la collaboration interorganisationnelle vécue. Le guide d'entrevue comportait entre autres des questions relatives à l'expérience de collaboration, à l'émergence du partenariat, à la mobilisation des partenaires, au partenariat et à la collaboration en eux-mêmes, à la gouvernance du regroupement de partenaires, à l'émergence des actions et au processus de leur implantation.

Le contenu des entrevues a été enregistré sur bande audio, retranscrit intégralement et analysé avec le logiciel d'analyse qualitative NVivo®. L'analyse de réseaux a été faite au moyen du logiciel ORA®.

2.2.3. Méthodes pour l'évaluation des effets

Précisons d'abord que pour les anthropologues et les sociologues, la notion d'isolement social représente un construit social et culturel qui ne peut se définir en dehors de l'histoire de vie et du contexte socioculturel dans lequel vivent et évoluent les individus. Il n'existe pas de définition consensuelle de l'isolement social applicable à tous les contextes. Ainsi, les effets des actions Plaisirs d'été et Outreach et réseautage sur la réduction de l'isolement social des familles ont été évalués en lien avec la conception et les représentations que s'en faisaient les agentes de milieu, les intervenants des organismes et les parents rejoints. Ainsi, la parole a été donnée à aux personnes concernées par ces actions ainsi qu'à des intervenants des organismes porteurs (incluant leur personnel de direction) pour leur permettre de s'exprimer sur leur expérience et leur interprétation des concepts.

Pour l'évaluation des effets de Plaisirs d'été, des entrevues individuelles semi-structurées ont été réalisées auprès d'informateurs clés directement concernés par les actions, dont six représentants de l'organisme porteur (Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville) et 10 participants de diverses origines vivant des situations différentes en ce qui avait trait au revenu, à la situation familiale et à la fréquence de participation aux activités. Les entrevues se sont déroulées à l'écart dans les locaux de l'organisme, au domicile des répondants ou dans d'autres lieux de leur choix. Les entrevues ont eu lieu entre août et septembre 2014 et ont duré entre 30 et 60 minutes. Une compensation d'une valeur de 10 dollars a été remise à chacun des participants parmi la clientèle fréquentant l'activité Plaisirs d'été. De plus, une analyse de données colligées par l'organisme concernant les inscriptions à Plaisirs d'été pour l'été 2014 a été faite ainsi qu'une analyse de la liste de présence des personnes participant aux activités pour cette même période.

Différents types de données complémentaires ont été utilisés en ce qui a trait à l'évaluation des effets d'Outreach et réseautage :

- L'analyse du contenu de documents disponibles concernant l'action Outreach et réseautage et l'organisme responsable;
- L'analyse de données colligées entre août 2013 et juillet 2014 par les agentes de milieu sur leur clientèle et leurs activités. Ces informations incluaient le nom de la personne rencontrée, la date et le lieu de la rencontre, le code postal de résidence de la personne, son pays d'origine, les besoins identifiés et le nombre d'enfants dans la famille, une mention d'orientation ou d'accompagnement et l'organisme suggéré, le cas échéant;
- Des entrevues individuelles semi-dirigées basées sur un cadre d'entrevue préétabli avec des informateurs clés directement concernés par les actions (familles rejointes, agentes de milieu et représentants de l'organisme porteur de l'action).

Les entrevues individuelles ont été réalisées auprès d'informateurs clés, soit auprès de quatre représentants de l'organisme porteur de l'action (personnel de la TCJBC, incluant les agentes de milieu) ainsi que de 18 personnes parmi la clientèle rencontrée par les agentes de milieu, et ce,

à des intensités et à des moments différents. Les agentes de milieu ont initié le premier contact auprès de leur clientèle et ont invité les personnes à participer à l'évaluation. L'agente de recherche en évaluation a ensuite téléphoné à ces personnes pour convenir d'un moment et d'un lieu de rencontre à leur convenance. Toutes les entrevues ont eu lieu entre septembre et décembre 2014 et ont duré entre 30 et 60 minutes. Les entrevues portaient sur le parcours migratoire, le processus d'intégration, l'isolement social, le soutien social et les ressources d'aide formelle auxquelles les personnes ont eu recours, notamment les agentes de milieu. Une compensation d'une valeur de 10 dollars a été remise à chacun des participants à l'entrevue parmi les personnes rencontrées par les agentes de milieu.

L'implantation de l'action Outreach et réseautage a été analysée en fonction des thèmes du modèle de Cloutier et de ses collaborateurs (2012) utilisé en évaluation de l'implantation des initiatives sociales collectives. Selon ce modèle, toute implantation d'une initiative nécessite la mise à profit de quatre types de travail. Il s'agit :

1. du travail conceptuel, qui consiste en la création et la communication de sens en vue de promouvoir l'engagement des divers acteurs concernés par le changement attendu;
2. du travail structurel, qui consiste en la refonte des aspects régulateurs du système, c'est-à-dire en la redistribution des capacités formelles d'action des acteurs concernés par le changement stratégique et opérationnel visé;
3. du travail opérationnel, qui consiste en la création d'arrangements nécessaires pour que les acteurs visés par le changement expérimentent concrètement les nouvelles façons de faire;
4. du travail relationnel, qui consiste en la liaison d'acteurs ayant des rôles et des intentions hétérogènes en vue de favoriser auprès d'eux les trois autres types de travail.

Les données des entrevues ont été codifiées et analysées à l'aide du logiciel NVivo®. Une analyse de contenu thématique a été réalisée afin de dégager les thèmes significatifs et récurrents des entrevues. Un codage inductif et déductif du contenu des entrevues a été réalisé en faisant référence au modèle conceptuel. La démarche inductive part des observations et mène à une hypothèse ou un modèle scientifique. Il s'agit donc d'une généralisation à une classe d'objets de ce qui a été observé sur quelques cas particuliers. La démarche déductive part de l'hypothèse pour l'appliquer à un cas d'observations. Le chercheur pose a priori une hypothèse concernant les différentes variables, et l'applique ensuite à l'étude d'un certain nombre d'observations. Les données secondaires (quantitatives) ont été analysées de façon descriptive à l'aide du logiciel SPSS®.

Le tableau 2 résume la constitution et la description de l'échantillonnage pour l'évaluation des effets pour chacune des actions. Pour le choix des personnes interviewées, le principe de la diversité des situations et des acteurs a été retenu. L'idée de la diversification (plutôt que de la représentativité statistique) consiste à diversifier les sujets d'étude de manière à inclure la plus grande variété possible des situations existantes, indépendamment de leur fréquence statistique.

Tableau 2. Échantillonnage et échantillons constitués pour l'évaluation des effets

Plaisirs d'été		Outreach et réseautage	
Échantillon visé	Échantillon final	Échantillon visé	Échantillon final
Clientèle de l'action			
10 volontaires au total, dont :	10 volontaires au total, dont :	30 volontaires au total, à savoir 10 par groupe, dont :	18 volontaires au total, dont :
5 personnes qui participaient aux activités de façon épisodique	5 personnes qui ont participé aux activités entre 1 et 10 fois	10 personnes revues au cours des 6 derniers mois (donc entre août 2013 et janvier 2014)	8 personnes revues pendant la période visée
5 personnes qui participaient aux activités sur une base régulière	5 personnes qui ont participé aux activités entre 11 et 20 fois	10 personnes revues il y a 6 à 12 mois par les agentes de milieu (donc entre février 2014 et juillet 2014)	6 personnes revues pendant la période visée
		10 personnes rencontrées une seule fois par les agentes de milieu au cours des 12 derniers mois (donc entre août 2013 et juillet 2014)	4 personnes rencontrées une seule fois pendant la période visée
Organismes			
2 intervenantes en poste	2 intervenantes en poste	Agents de milieu	2 agentes de milieu en poste
2 directrices générales, dont 1 par intérim	2 directrices générales, dont 1 par intérim	Coordonnatrice du projet UpE	1 coordonnatrice d'UpE
2 intervenantes stagiaires sur place durant l'été	2 intervenantes stagiaires sur place durant l'été	1 représentant de l'organisme porteur d'action	1 directeur de l'organisme porteur d'action

La clientèle des services a été ainsi recrutée sur la base de critères établis par les évaluateurs de l'unité d'évaluation en collaboration avec la coordonnatrice du projet UpE et des représentants des actions Plaisirs d'été et d'Outreach et réseautage d'après leur connaissance de la clientèle desservie et de statistiques disponibles à leur sujet. Le but était de recueillir l'expérience et la perception des besoins de femmes et d'hommes de diverses origines qui vivent des situations différentes en ce qui a trait au revenu, à la situation familiale et à la fréquence des rencontres ou de la participation aux services.

Les organismes participants ont initié le premier contact avec la clientèle de leurs services afin d'inviter les usagers à participer à l'évaluation et de faciliter le lien avec les membres de l'équipe d'évaluation chargés de réaliser les entrevues. Pour Plaisirs d'été, l'échantillon final était le même que l'échantillon prévu, soit 10 volontaires parmi la clientèle de l'été 2014 (dont cinq personnes qui ont participé aux activités sur une base épisodique et cinq qui y ont participé sur une base régulière), quatre intervenantes (deux en poste et deux stagiaires) et deux directrices de la Maison des Parents (dont une par intérim). Le recrutement a été plus difficile pour Outreach et réseautage. Il était prévu de recruter 10 personnes de chacun de trois groupes différents, mais nos nombreux efforts n'ont permis de recruter que 18 personnes, dont huit personnes revues au cours des 6 derniers mois, six revues il y a 6 à 12 mois et quatre rencontrées une seule fois au

cours des derniers 12 mois. Certaines personnes n'étaient pas joignables à partir des informations disponibles à leur sujet et d'autres n'étaient pas disponibles (par exemple, à cause d'un déménagement imminent). Le groupe le plus difficile à recruter a été celui des personnes vues une seule fois par les agentes de milieu, groupe pour lequel moins de personnes étaient éligibles. D'autre part, tous les représentants de la TCJBC ont accepté d'être rencontrés en entrevue, dont les deux agentes de milieu en poste, la coordonnatrice d'UpE et le directeur des grands projets concertés de l'organisme porteur de l'action.

2.3. Processus de validation des résultats

De façon générale, les résultats ont été validés auprès des proches partenaires de l'évaluation. D'abord, les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre et de la mobilisation des partenaires ont été partagés et validés en rencontre auprès de la coordonnatrice d'UpE et du coordonnateur du Comité 0-5 ans, qui fait office de regroupement local des partenaires. La coordonnatrice d'UpE s'est toujours assurée d'effectuer en continu les vérifications nécessaires avec le directeur des grands projets concertés de la TCJBC et l'agent de développement chez Avenir d'enfants afin de répondre adéquatement aux attentes des requérants. Idéalement, il aurait été souhaitable de valider les résultats de l'évaluation auprès des membres du comité d'évaluation. Cependant, étant donné la forte sollicitation des partenaires du Comité 0-5 ans qui a été faite dans le cadre du processus de planification stratégique sous-jacent, il a été convenu avec l'équipe de gestion de la TCJBC de ne astreindre les membres du comité à cet égard afin d'éviter toute démobilisation qui aurait pu nuire à la poursuite du partenariat UpE.

Les résultats de l'évaluation des effets de Plaisirs d'été ont par ailleurs été validés directement auprès de la directrice en poste de la Maison des Parents, de la coordonnatrice d'UpE et du directeur de la TCJBC après plusieurs échanges entre les parties. Durant le processus de validation, la directrice de la Maison des Parents a transmis des formulaires électroniques d'inscription et de présence à Plaisirs d'été qui n'avaient pas été communiqués à l'équipe d'évaluation avant. Cette nouvelle information a permis de peaufiner les analyses descriptives. Nous avons également intégré dans l'un des bulletins de transfert de connaissances produits des commentaires de la directrice et d'une intervenante de la Maison des Parents ainsi que de la coordonnatrice d'UpE qui ont permis de contextualiser les résultats sans en changer la nature en soi. Le bulletin (réf) a été publié et diffusé le 25 février 2015 auprès des partenaires du comité 0-5 ans.

Les résultats de l'évaluation des effets de l'action Outreach et réseautage, quant à eux, ont été validés auprès du porteur de l'action, à savoir la coordonnatrice d'UpE (employée par la TCJBC) et son directeur. Deux rencontres ont permis de clarifier les résultats observés et d'apporter des améliorations quant à la présentation des résultats. Un rapport préliminaire intégrant leurs commentaires et leurs suggestions a été produit et leur a été remis. Enfin, un second bulletin de transfert de connaissances (réf) a reçu l'assentiment de ces parties avant sa diffusion plus large en septembre 2015. Ces bulletins sont disponibles sur le site Web du centre de recherche InterActions.

Le contenu de ce rapport a été validé par les représentants de la TCJBC et les membres du comité d'évaluation avant sa diffusion générale.

2.4. Processus de diffusion et d'appropriation des résultats

Le choix du support et du format de diffusion des résultats a été établi d'un commun accord entre les parties. Deux grandes rencontres portant sur le bilan du plan d'action triennal UpE ont été planifiées et tenues dans l'objectif de diffuser les résultats de l'évaluation, d'en permettre une appropriation et d'encourager un apprentissage collectif des réalisations du projet UpE. Ces rencontres faisaient parties des rencontres habituelles prévues dans le cadre du Comité 0-5 ans.

Tout d'abord, une première rencontre d'une demi-journée a eu lieu le 10 septembre 2015. Cette rencontre portait sur la présentation des résultats clés touchant l'évaluation de la mobilisation des partenaires entourant le projet UpE et incluait une séance de « world café⁶ ». Une deuxième rencontre a eu lieu le 13 octobre 2015. Cette dernière était plutôt consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action UpE 2012-2014 et de ses effets auprès des membres du Comité 0-5 ans. Somme toute, les membres du Comité 0-5 ans ont été amenés à exprimer leurs opinions sur les résultats présentés et à réfléchir sur la façon dont l'information à en tirer pouvait être utilisée dans leur pratique.

2.5. Limites de l'évaluation

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'évaluation a été initiée vers la fin du projet UpE, soit à l'été 2013, de sorte que les deux premières années d'implantation s'étaient déjà déroulées au moment d'entreprendre le travail et que l'année 3 venait de débuter. Dans les circonstances, les entrevues ont eu lieu en 2014 et ont forcément porté sur des aspects vécus antérieurement à leur collecte. Les informations recueillies pourraient donc être entachées de certains biais de mémoire. De plus, l'évaluation de la mise en œuvre des activités a essentiellement reposé sur les récits des personnes interviewées et les documents mis à notre disposition par les organismes du Comité 0-5 ans. Les résultats n'ont donc pu être validés par un suivi continu ou par de l'observation participante sur le terrain. La documentation consultée étant principalement composée de documents préparés pour le bailleur de fonds, tels des plans d'action et des bilans annuels, celle-ci n'a pas toujours pu fournir le degré de détail souhaité.

Par ailleurs, le lecteur doit garder à l'esprit que notre évaluation de la mobilisation du partenariat fournit, comme tout autre exercice du genre d'ailleurs, une « photo » de la situation qui existait en 2014. De par la nature dynamique même d'un partenariat, la situation dépeinte dans ce rapport pourrait ne plus être celle qui prévaut actuellement. Néanmoins, ces résultats demeurent tout à fait pertinents pour appréhender le futur puisque que plusieurs des aspects documentés peuvent réapparaître à de nouveaux cycles de la mobilisation en constante évolution et redéfinition.

⁶ Technique de discussion dirigée basée sur la reproduction de l'ambiance de confiance et de convivialité qui existe autour d'une machine à café. Les participants passent d'une table à une autre, échangeant des idées et complètent les propositions des précédents participants.

3. Résultats de l'évaluation

Cette section présente les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action 2012-2015 UpE et ceux de l'évaluation des effets des actions Plaisirs d'été et Outreach et réseautage.

3.1. Résultats de la mise en œuvre du projet Unis pour l'enfance

3.1.1. Un survol sur la mise en œuvre des actions

Précisons d'entrée de jeu que 11 actions ont été financées par Avenir d'enfants et implantées durant les trois années de déploiement du projet, soit :

- 1) Programmation commune de l'ensemble des activités et des services offerts aux 0-5 ans
- 2) Outreach et réseautage
- 3) Club des 10 amis
- 4) L'été de la lecture (Festival Je lis, tu lis)
- 5) Développement d'un plan de formation annuel pour les intervenants
- 6) Histoires de famille
- 7) Plaisirs d'été
- 8) Journées nature avec les éducatrices plein-air
- 9) Cuisine pères-enfants
- 10) Couleurs partagées
- 11) Agent d'intégration de compétences en psychomotricité

Les actions retenues sont le résultat d'un processus de planification stratégique impliquant une démarche collective des membres du regroupement local de partenaires. (*Pour une description de chaque action, voir le tableau 16 en annexe*)

La période d'analyse de la mise en œuvre du projet UpE s'étend globalement de janvier 2012 à juin 2014, incluant une première phase d'implantation de janvier 2012 à décembre 2012 au cours de laquelle neuf actions ont été financées et mises en œuvre, et une deuxième phase plus courte de janvier 2013 à juin 2013 au cours de laquelle sept actions ont été implantées. L'ajustement de la durée des phases a été nécessaire afin de se conformer au plan financier du bailleur de fonds. Enfin, une troisième phase d'implantation pour laquelle neuf actions ont été mises en œuvre a eu lieu de juillet 2013 à juin 2014.

De façon générale, les actions ont été implantées tel que prévu. Pour la majorité d'entre elles, il n'y a pas eu de changement majeur de mise en œuvre, outre les ajustements faits durant la première année pour les actions Club des 10 amis (changement de porteur d'action), Histoires de famille (adaptation des activités en hiver) et Cuisine pères-enfants (changement de porteur d'action). Aucune modification majeure n'a été enregistrée durant la deuxième année, exception faite de l'arrêt de l'action Cuisine pères-enfants. De fait, le regroupement local de partenaires (Comité 0-5 ans) a mis fin à cette action parce qu'elle n'atteignait pas le public cible. Par ailleurs, une seule modification a été apportée la troisième année; elle touche l'action Journées nature qui a été suspendue à deux reprises, à savoir durant l'été et le printemps pour ensuite reprendre ses activités avec plus de dynamisme. Autrement, toutes les autres actions ont été implantées sans modification majeure.

Dans le souci de rapporter uniquement de nouvelles informations, nous n'analyserons pas la mise en œuvre de chaque action. Le lecteur peut se référer aux bilans annuels d'UpE pour obtenir plus de détails à cet égard. Les lignes qui suivent dégageront plutôt les bons coups et les défis liés à la mise en œuvre du plan d'action UpE ainsi que les facteurs de succès et les obstacles à cet égard.

3.1.2. Les bons coups de l'implantation

Cohérence entre les actions menées

D'une part, nous remarquons qu'une grande attention a été apportée à la cohérence entre les actions menées par les différents partenaires afin de répondre aux besoins des enfants 0-5 ans. Certaines actions ciblent non seulement les enfants de 0-5 ans, mais également les parents ou encore toute l'unité familiale. De plus, même si les actions peuvent parfois sembler viser des objectifs similaires, un regard plus attentif indique que chacune présente ses particularités. Elles paraissent donc plutôt complémentaires en agissant sur différentes facettes du développement de l'enfant. Par exemple, pendant que les activités de « L'été de la lecture » se concentrent sur le développement cognitif de l'enfant par l'éveil à la lecture et à l'écriture, les activités de « Journées nature » ciblent son développement physique et moteur. D'autres actions comme Outreach et réseautage se concentrent plutôt sur la réponse aux besoins de différentes natures des parents des enfants de 0-5 ans par l'entremise des organismes du quartier. En gros, l'ensemble des actions du plan ont permis d'agir simultanément sur toutes les sphères du développement des enfants, de manière globale et intégrée, incluant des mesures de soutien à la parentalité.

Capacité d'adaptation et de réactivité des partenaires

D'autre part, la mise en œuvre du projet a bénéficié d'une forte capacité d'adaptation et de réactivité des partenaires. Tel que mentionné précédemment, les actions ont toutes été implantées et la majorité d'entre elles l'ont été tel que planifié malgré les aléas rencontrés. À titre d'exemple, un nouveau porteur d'action a pu rapidement reprendre l'action Cuisine pères-enfants, malgré le désistement du premier porteur. Même s'il y a eu peu de changements majeurs, certaines actions ont subi des modifications leur permettant de s'adapter au contexte local sans en changer la nature. Par exemple, le « Club des 10 amis » a réussi à réduire les frais d'inscription à l'an 2 (à la suite de leur augmentation à l'an 1) grâce à un financement plus important investi dans l'action. Un autre exemple concerne les agentes de milieu : elles ont fréquenté les centres d'achat durant la saison hivernale afin de rejoindre davantage de personnes. Mentionnons également « Journées natures », dont les responsables ont recruté de nouvelles ressources afin de redynamiser l'action. Ces quelques exemples témoignent de la capacité d'adaptation des organismes envers les actions dont ils avaient la charge. Les changements apportés aux actions durant leur mise en œuvre ont rendu possible une offre continue des activités projetées en réponse aux objectifs fixés initialement. En outre, à en juger par les indicateurs qualitatifs enregistrés dans les bilans d'implantation, les intervenants ont perçu des impacts positifs de leurs actions auprès de la clientèle fréquentant leur organisme. De façon générale, les activités ont semblé bien appréciées par les familles.

3.1.3. Les défis de l'implantation

Utilisation d'indicateurs

Cette section concerne l'utilisation que les porteurs d'action du comité 0-5 ans ont faite des indicateurs relatifs à leurs actions. Un certain nombre d'indicateurs, que nous qualifions d'*indicateurs prévus*, étaient explicitement identifiés dans les plans d'action annuels. Ils concernent essentiellement le nombre de personnes rejointes par les actions (parents, enfants, etc.), le nombre de documents distribués, le nombre de personnes référées, la durée des activités, leur fréquence de réalisation et l'échéancier correspondant. En général, ces indicateurs étaient associés à des cibles précises, c'est-à-dire un résultat attendu au terme de l'exercice. Par contre, aucune cible n'a été adoptée pour les indicateurs non prévus initialement et dont les organismes se sont servi. Pour ces indicateurs, il ne nous a donc pas été possible d'apprécier la mise en œuvre des actions correspondantes et un quelconque degré d'atteinte de l'objectif implicite. Conséquemment, aucune mention concernant l'atteinte des cibles annuelles n'apparaît dans le tableau 3.

Plus spécifiquement aux fins la documentation de la mise en œuvre de la première année (janvier à décembre 2012), d'autres indicateurs, plutôt qualitatifs, non prévus au plan d'action ont aussi été utilisés par les organismes. Ces indicateurs concernent la satisfaction des participants, les ressources humaines dédiées au projet, l'expérience de partenariat entre les organismes concernés, les moyens de communication utilisés pour rejoindre le public cible, le nombre d'inscriptions aux activités, le cumul de présences des personnes participant aux activités et le nombre d'activités réalisées. Beaucoup moins d'indicateurs ont été utilisés pour la deuxième année, à savoir de janvier à juin 2013, que pour l'année précédente. Si aucun indicateur non prévu n'a été documenté, les indicateurs prévus ont été sensiblement les mêmes que ceux utilisés précédemment. En ce qui concerne la troisième année, soit de juillet 2013 à juin 2014, des indicateurs non prévus ont été utilisés pour une seule action. Il s'agit du cumul de présences d'enfants et de la moyenne de participants par semaine. Encore une fois, les indicateurs prévus documentés ont été les mêmes que ceux auxquels on avait eu recours précédemment.

Contrairement à ce que l'on annonçait dans le plan d'action UpE, les indicateurs utilisés se sont avérés être des indicateurs de mise en œuvre plutôt que des indicateurs de résultats à proprement parler. L'utilisation d'indicateurs de résultats aurait permis de déterminer si les objectifs spécifiques des actions ont été atteints. Les indicateurs utilisés dans le cadre du plan renseignaient plutôt les organismes sur le degré d'implantation des actions envisagées.

De manière générale, force est de noter qu'aucune collecte d'information n'a été faite de façon systématique par les organismes. Plusieurs cibles et actions à réaliser n'ont pas été documentées. L'absence de telles informations ne permet malheureusement pas aux organismes et aux partenaires d'en apprendre suffisamment sur le déroulement de l'action et la documentation de l'indicateur. Il est bien sûr envisageable que d'autres indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) aient pu être utilisés par les organismes. Toutefois, les analyses qui ont été faites dans le cadre de cette évaluation se basent uniquement sur le matériel qui a été mis à la disposition de l'équipe d'évaluation.

Nous référons le lecteur au tableau suivant pour en apprendre davantage sur l'utilisation des indicateurs et l'atteinte des cibles par action et par année d'implantation.

Tableau 3. Appréciation normative des indicateurs utilisés dans l'évaluation des actions du plan Unis pour l'enfance (2012-2014)

Légende

- La cible a été atteinte
- La cible est en voie d'être atteinte
- La cible n'a pas été atteinte
- On ne sait pas si la cible a été atteinte
- L'action n'a pas été implantée

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
Programmation commune de l'ensemble des activités et services offerts aux 0-5 ans	Nombre d'exemplaires distribués	3000	3000	<input type="radio"/>		700	n/d	<input checked="" type="radio"/>	Les documents consultés et les entrevues réalisées n'ont pas permis de déterminer ce qui a été réalisé.	3000	3500	<input type="radio"/>	Des dépliants supplémentaires ont été produits pour aider les agents de milieu dans leur travail.
	Nombre de personnes rejointes	2000	2000	<input checked="" type="radio"/>	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier cette information.	700	350	<input type="radio"/>	La quantité d'exemplaires de la programmation a été revue à la baisse.	1600	n/d	<input checked="" type="radio"/>	Les documents consultés et les entrevues réalisées n'ont pas permis de déterminer ce qui a été réalisé.
	Échéancier prévu	02/01/12 au 29/12/12	03/01/12 au 29/12/12	<input type="radio"/>		01/01/13 au 30/06/13	23/07/13 au 31/08/13	<input type="radio"/>	Décalage de l'échéancier pour soutenir les activités estivales	01/07/13 au 30/06/14	01/07/13 au 30/06/14	<input type="radio"/>	
	Fréquence de réalisation	2 par année	2 par année	<input type="radio"/>		3 par année	1 par année	<input type="radio"/>	Différents organismes communautaires ont tardé à publier leur programmation de la période.	3	3	<input type="radio"/>	
	Diversité de lieux de diffusion	n/d	Plus de 15	<input checked="" type="radio"/>	Les données disponibles ne permettent pas de fournir cette information.	n/d	n/d	<input checked="" type="radio"/>	Les données disponibles ne permettent pas de fournir cette information.	n/d	n/d	<input checked="" type="radio"/>	Les données disponibles ne permettent pas de fournir cette information.

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
Outreach et réseautage	Nombre de familles rejointes	n/d	Plus de 1000	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier cette information : deux sources parlent de plus de 1000 et une autre parle de 700.	n/d	n/d	⊘	La cible et la réalisation ne sont pas précisées.	n/d	n/d	⊘	La cible et la réalisation ne sont pas précisées.
	Provenance géographique des familles rejointes	Population défavorisée, immigrante et composée de familles monoparentales	RUI majoritairement (beaucoup de Maghrébins)	⊙	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier s'il s'agit d'une population défavorisée ou monoparentale.	n/d	n/d	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	Maghreb et Afrique subsaharienne	⊘	Le manque de cible et de données supplémentaires ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.
	Nombre de familles référées	n/d	213	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier cette information : une source dit 213 et une autre dit 40.	n/d	n/d	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	Approx. 403	⊘	Données d'août 13 - juillet 14. Les données disponibles ne permettent pas de préciser ces informations.
	Nombre d'organismes vers qui les familles ont été référées	n/d	26	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier cette information : une source dit 26 et une autre dit 10.	n/d	n/d	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	Approx. 20	⊘	Données d'août 13 - juillet 14. Les données disponibles ne permettent pas de préciser ces informations.
	Nombre des nouveaux besoins identifiés	n/d	6	⊘	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.
	Nombre de nouvelles stratégies identifiées et résultats obtenus	n/d	1	⊘	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊘	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
	Nombre de familles accompagnées	n/d	10	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	Approx. 21	⊗	Données d'août 2013 - juillet 2014. Les données disponibles ne permettent pas de préciser ces informations.
	Nombre de références faites	n/d	314	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	Approx. 511	⊗	Données d'août 13-juillet14. Les données disponibles ne permettent pas de préciser ces informations.
	Nombre de personnes rejointes	800	800	○		400	400	○		600	602	○	
	Échéancier prévu	03/01/12 au 29/12/12	18/04/12 au 19/03/13	⊙	Décalage causé par le processus de recrutement	01/01/13 au 30/06/13	01/01/13 au 30/06/13	○		01/07/13 au 30/06/14	01/07/13 au 30/06/14	○	
Club des 10 amis	Places réservées aux enfants nécessitant un suivi étroit	15	16	○		n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier ces informations.	15 par semaine	n/d	⊗	La réalisation n'est pas précisée.
	Nombre de personnes (enfants) différents rejointes	60	42	⊙	Le référencement a été difficile en début d'action. Une autre source dit 39 comme chiffre réel.	60	50	⊙	Le problème de référencement a persisté. Un document signale cependant 54 enfants rejoints.	60	50	⊙	Le problème de référencement a persisté.
	Fréquence de l'action	2 par an	1 par an (5 par semaine)	⊗	Cette action a été planifiée par un organisme qui l'a délaissée au profit d'un autre organisme. Ce dernier l'a replanifiée pour 1 fois par an.	5 par semaine	5 par semaine	○		5 par semaine	5 par semaine	○	
	Durée en heures (d'une séance, atelier, formation)	140 h	7 h par jour, sur 8 semaines, 280 h au total	○	Différence importante provenant de la nouvelle planification	7 h par jour	7 h par jour	○		7 h par jour	7 h par jour	○	

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
	Échéancier de réalisation	07/05/12 au 28/09/12	25/06/12 au 17/08/12	●	Différence due à la replanification et du fait qu'elle se déroule exclusivement en été	25/06/13 au 16/08/13	25/06/13 au 16/08/13	○		16/06/2014 au 30/06/2014	25/06/2014 au 15/07/2014	○	
	Cumul de présences des enfants	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	196	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.
	Fréquentation moyenne d'enfants par semaine	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	3,92	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint
L'été de la lecture (Fête Je lis, tu lis...)	Nombre de personnes rejointes	280	413	○		1500	1208	⊙		1500	704	⊙	NB : données jusqu'au 31 août 2014
	Nombre d'enfants différents participants	n/d	287	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	1000	748	⊙		1000	448	⊙	NB : données jusqu'au 31 août 2014
	Nombre de parents différents participants	n/d	124	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	500	460	●		500	256	⊙	NB : données jusqu'au 31 août 2014
	Nombre de familles différentes participantes	n/d	80	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.
	Fréquence de l'action	11 par année	12 par année	○		11 par année	20 par semaine	●	Changement dans la fréquence des activités. Des données supplémentaires sont nécessaires.	11 par an	3, 4 par semaine	●	NB : données jusqu'au 31 août 2014. Des données supplémentaires sont nécessaires.
	Durée en heures (d'une séance, atelier, formation)	7	7	○		7	4	●	Changement dans la fréquence des activités	7	2 h dans organismes; 4 h 30 dans les parcs	⊙	Changement dans l'organisation des activités.

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
													Elles se sont déroulées dans les organismes et dans les parcs.
	Échéancier	02/01/12 au 31/08/12	21/05/12 au 31/08/12	⊙	Activités se déroulant exclusivement en été	12/02/13 au 31/08/13	25/05/13 au 25/08/13	⊙	Activités se déroulant exclusivement en été	01/04/14 au 30/06/14	? au 31/08/14	⊙	Les données ne permettent pas de vérifier la date du début des activités.
	Nombre de passeports de lecture distribués	n/d	1950	⊙	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	2000	n/d	⊙	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.	1000	n/d	⊙	
	Réalisation d'activités dans des parcs	n/d	n/d	⊙	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier ces informations.	9	n/d	⊙	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.	9	10	○	NB : données jusqu'au 31 août 2014
	Réalisation d'activités dans des organismes communautaires	n/d	n/d	⊙	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier ces informations.	n/d	n/d	⊙	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	9	7	⊙	NB : données jusqu'au 31 août 2014
Développer un plan de formation annuel pour les intervenants	Nombre de personnes rejointes	20	12	⊙	Les données disponibles ne permettent pas de vérifier cette information : une source dit 12 et une autre dit 40.								
	Fréquence de l'action	1 par année	1 par année	○									
	Durée en heures	14	14	○									
	Échéancier	02/01/12 au 29/09/12	24/08/12 au 07/09/12	⊙	L'action s'est déroulée sur deux jours.								
Histoires de familles	Nombre de personnes rejointes	72	81	○						160	125	⊙	
	Nombre d'enfants différents rejointes	n/d	38	⊙	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.					60	56	⊙	

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
	Nombre de parents différents rejoints	n/d	43	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.					100	69	⊙	
	Nombre de familles différentes rejointes	n/d	40	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.					n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.
	Fréquence de l'action	18 par année	11 par année	⊙	Les activités ont pris plus de temps que prévu.					8 par année	8 par année (1 par semaine)	○	
	Durée en heures (d'une séance, atelier, formation)	3	3	○						3	3	○	
	Échéancier	09/01/12 au 21/12/12	09/05/12 au 08/11/12	⊙	Modifications en raison de la planification pour ce type d'activités et du remplacement du coordonnateur					01/03/14 au 30/06/14	01/03/14 au 30/05/14	○	L'action a terminé plus tôt que prévu, mais les activités n'ont pas été compromises.
Plaisirs d'été	Nombre de personnes rejointes	50	171	○		n/d	103	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	75	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.
	Nombre familles différentes participantes	15-20	64	○		15-20	Approx. 30	⊙	Il manque de données plus précises pour confirmer le nombre atteint. Divergence avec les cibles de parents et d'enfants	15-20	n/d	⊗	La réalisation n'a pas été précisée.
	Nombre de parents différents participants	n/d	75	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint	80	43	⊙		80	28	⊙	
	Nombre d'enfants différents participants	n/d	96	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si	100	60	⊙		100	47	⊙	

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
					l'objectif a été atteint.								
	Nombre d'activités réalisées	28	44	○		44	44	○		n/d	66 séances, 51 activités	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.
	Échéancier	09/07/12 au 31/08/12	16/07/12 au 29/08/12	○		29/04/13 au 03/09/13	25/06/13 au 28/08/13	○	Le rétrécissement de l'échéancier n'a pas eu d'impact sur le déroulement des activités.	29/04/14 au 30/06/14	30/06/14 au 05/09/14	⊙	Activités se déroulant en été
	Durée en heures (par jour)	5	5	○		5	3 à 5	⊙	Certaines activités ont duré moins d'heures que prévu	5	2 à 5	⊙	La majorité des activités ont duré 4 h.
	Fréquence de l'action	4 par semaine	4 par semaine	○		4 par semaine	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le chiffre réel	4 par semaine	4 par semaine	○	
	Cumul des présences des enfants pour chacune des activités	n/d	464	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	427	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.
	Cumul des présences des parents pour chacune des activités	n/d	265	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	234	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.
Journées nature	Nombre de personnes rejointes	500	500	⊗	Divergence avec le nombre total d'enfants et de parents participants	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations
	Nombre d'enfants différents participants	n/d	250	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	250	500	○		250	1 213	○	
	Nombre de parents différents participants	n/d	100	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	50	253	○		50	567	○	

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
	Nombre de familles différentes participantes	n/d	65	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.
	Participation de familles aux activités offertes le week-end	100	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.
	Nombre d'enfants inscrits au total dans l'été	n/d	620	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.
	Nombre de parents inscrits au total dans l'été	n/d	310	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.
	Participation des éducatrices aux activités de formation participative	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	50	25	⊙		50	143	○	
	Nombre d'activités réalisées	n/d	45	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	97	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.	n/d	Minimum 195	⊗	Des données supplémentaires sont nécessaires pour préciser la réalisation et il manque de cibles.
	Fréquence de l'action	2 par jour	Variable	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.	2 par jour	Variable	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.	2 par jour	Variable	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.
	Durée en heures (d'une séance, atelier, formation)	2	Variable	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.	2	Variable	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.	2	Variable	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre réel.
	Échéancier	01/04/12 au 28/12/12	24/04/12 au 19/03/13	⊙	Décalage causé par le processus de recrutement	01/01/13 au 30/06/13	01/01/13 au 30/06/13	⊗	Échéancier réel à déterminer, car les activités de	01/07/2013 au 30/06/2014	n/d	⊗	L'échéancier réel n'est pas précisé.

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
									la première année ont à peine fini en mars 2013.				
Cuisine pères-enfants	Nombre de personnes rejointes	40	30	⊙	Le changement de porteur d'action a rendu difficile l'atteinte de la clientèle.	n/d	25	⊗	Le manque de cible ne nous permet pas de savoir si l'objectif a été atteint.				
	Nombre d'enfants	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	20	15	⊙					
	Nombre de parents	n/d	n/d	⊗	Les données disponibles ne permettent pas de déterminer ces informations.	15	10	⊙					
	Fréquence de l'action	2 par mois	2 par mois	○		2 par mois	12 par année	○					
	Durée en heures (d'une séance, atelier, formation)	3	3	○		3	3	○					
	Échéancier	01/02/12 au 21/12/12	01/08/12 au 31/12/12	⊙	Désistement du premier organisme porteur au profit d'un autre	01/01/13 au 30/06/13	01/01/13 au 30/06/13	○					
Couleurs partagées	Nombre d'enfants									50	132	○	
	Nombre de parents									25	125	○	
	Fréquence de l'action									16 par année	2 par mois	○	
	Durée en heures									3	2	⊗	
	Échéancier									01/07/2013 au 30/06/2014	09/2013 au 06/2014	⊗	Les activités ont commencé deux mois plus tard.
	Accessibilité pour les familles par ateliers à des									15-20	n/d	⊗	La réalisation n'est pas précisée.

Action	Indicateur	Janvier 2012 à décembre 2012				Janvier 2013 à juin 2013				Juillet 2013 à juin 2014			
		Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire	Cible	Réel		Commentaire
	activités ludiques												
Agent d'intégration de compétences en psychomotricité	Nombre d'enfants									375	70	⊙	Donnée à vérifier car aucune activité avec enfants n'a été mentionnée dans le bilan.
	Nombre de parents									75	42	⊙	
	Nombre d'intervenants									30	36	○	
	Échéancier									01/07/2013 au 30/06/2014	n/d	⊘	La réalisation n'est pas précisée.
	Fréquence de l'action									En continu	n/d	⊘	La réalisation n'est pas précisée.

Stratégies pour rejoindre la clientèle vulnérable

Un défi identifié et reconnu par les membres du Comité 0-5 ans est de pouvoir rejoindre les familles plus isolées qui sont habituellement plus difficilement accessibles. À cet effet, plusieurs porteurs d'action ont exprimé le souhait, tel que le révèle la formulation des objectifs de leurs actions, de rejoindre les « familles les plus vulnérables » ou de rejoindre les « parents que nous ne rejoignons pas », ainsi que les enfants « vulnérables ». Beaucoup d'actions incluses dans les plans visaient des familles ayant des caractéristiques liées à la « défavorisation », à l'« immigration » et à la « vulnérabilité » de façon générale.

Clairement, les membres du Comité 0-5 ans n'avaient pas collectivement adopté de définition claire et n'avaient pas discuté de ce que l'on entendait par *populations vulnérables*. Toutefois, même si aucune définition explicite d'une famille vulnérable n'avait été établie, la plupart des intervenants connaissaient bien les critères de vulnérabilité des familles du quartier pour travailler auprès d'elles au quotidien. Les organismes n'ont pas mis en place de stratégies spécifiques pour rejoindre ce type de clientèle pourtant explicitement ciblée, exception faite de deux actions (Outreach et réseautage, et Club des 10 amis). Dans Outreach et réseautage, les agentes de milieu avaient le mandat de rejoindre les personnes dans la rue et en dehors des murs des organismes. Ainsi, elles ont rejoint des personnes aux abords des parcs et des installations sportives, dans les cours d'école, les centres d'achats et des secteurs défavorisés du quartier comme dans le secteur de la revitalisation urbaine intégrée (RUI⁷) « Laurentien/Grenet » et à proximité de l'école Louisbourg. Elles ont également rejoint de nombreux nouveaux arrivants du quartier. De ce fait, certains indices laissent croire qu'il s'agissait d'une population vulnérable étant donné les difficultés économiques vécues et leur immigration récente.

En ce qui concerne le Club des 10 amis, une stratégie a été spécifiquement mise en place pour rejoindre des enfants en situation de vulnérabilité. Les intervenants d'autres organismes devaient identifier des enfants dits « vulnérables », c'est-à-dire ayant des besoins urgents de stimulation afin de faire progresser leur maturité scolaire, ils devaient par la suite les référer à l'organisme porteur de l'action afin de permettre à leur parents de bénéficier d'un tarif préférentiel (10 \$ par semaine pour un minimum de trois semaines de participation). L'organisme porteur, n'ayant pas de contacts directs avec des enfants vulnérables, comptait donc sur l'aide d'autres organismes pour l'orientation de la clientèle cible. Le système d'aiguillage ne s'est pas avéré efficace et a connu des ratés. En revanche, des enfants accueillis et ayant des problèmes de comportement, des troubles de l'attention ou des déficiences intellectuelles appréciables ont finalement dû être expulsés du camp d'été, faute pour ce dernier des ressources d'accompagnement adapté nécessaire. Bien que cette population exclue de l'action puisse également constituer une clientèle vulnérable, elle ne constituait indéniablement pas celle qui était initialement souhaitée par l'organisme en charge. La définition que nous établissons d'une population influe grandement sur notre compréhension d'un problème et des gens qui en sont touchés ainsi que sur nos interventions. La question de la définition des populations vulnérables devraient donc être clarifiée, ce qui pourrait favoriser l'identification de stratégies explicites pour rejoindre le type de clientèle souhaitée.

⁷ La revitalisation urbaine intégrée est une approche concertée qui vise à améliorer les conditions et du cadre de vie des résidents des secteurs défavorisés d'un territoire donné.

Il n'existe pas de moyens de savoir si les personnes fréquentant les différents organismes du quartier concernés par le plan d'action triennal sont effectivement parmi les « plus vulnérables » ou même tout simplement « vulnérables ». Effectivement, concernant les actions Couleurs partagées, Histoires de famille, Plaisirs d'été, Programmation commune de l'ensemble des activités et des services offerts aux 0-5 ans et Cuisine pères-enfants, la documentation analysée ne nous permet pas de statuer sur la clientèle accueillie : les familles participantes étaient-elles des familles parmi les plus vulnérables ou des familles en situation de vulnérabilité ? Concernant l'action Journées nature, les activités ont eu lieu dans les parcs et dans d'autres espaces publics. L'organisme responsable de l'action prétend avoir rejoint majoritairement de nouveaux arrivants à très faible revenu, mais mentionne du même souffle relever continuellement le défi de chercher à rejoindre des personnes difficilement joignables. L'action Développer un plan de formation annuel pour les intervenants ne ciblait pas les familles vulnérables, mais plutôt les intervenants travaillant auprès d'enfants de 0-5 ans (indépendamment de leur niveau de vulnérabilité).

En somme, nous ne pouvons pas savoir si globalement les organismes ont effectivement rejoint les populations les plus vulnérables, tout comme il s'avère ardu d'identifier les familles en très grande vulnérabilité, qui demeurent anonymes, qui sont souvent davantage isolées et qui ne fréquentent pas de façon assidue les organismes du quartier. Il sera très difficile de savoir si les actions arrivent à rejoindre les familles les plus vulnérables. Ainsi, il serait grandement profitable pour le regroupement local de partenaires ou les organismes pris individuellement d'établir quelques critères de vulnérabilité communs et d'envisager l'élaboration de stratégies spécifiques pour rejoindre ce type de clientèle. Ces quelques bonifications permettraient ultérieurement de documenter le niveau d'atteinte de la population visée par les actions.

3.1.4. Les facteurs de succès liés à la mise en œuvre des actions

Les personnes interviewées ainsi que la documentation analysée ont mis en lumière plusieurs facteurs qui ont facilité la mise en œuvre des trois plans d'action annuels. En général, les intervenants des organismes semblent bien connaître les ressources disponibles dans le quartier ainsi que les besoins particuliers des enfants qui y résident. De plus, il ressort que les relations entre les intervenants et les familles sont marquées par des liens de confiance. Les intervenants ont témoigné de belles collaborations avec leurs pairs d'autres organismes. En définitive, les intervenants en soi ont représenté un facteur de succès dans la mise en œuvre des activités prévues de par leur expertise et les liens positifs qu'ils maintiennent, et ce, autant avec la clientèle (enfants et parents) qu'avec leurs vis-à-vis d'autres organismes.

L'accessibilité aux activités est un autre facteur qui a facilité l'implantation des actions. Ainsi, les activités ont eu lieu à des endroits de proximité pour les participants. Elles étaient habituellement gratuites ou offertes à faible coût et selon des horaires variables. Les organismes pouvaient se montrer flexibles quant à l'heure des activités afin d'accommoder le plus possible les participants. La disponibilité de l'infrastructure nécessaire pour mettre en place les activités est aussi un aspect favorable mentionné par les organismes. Une autre façon de rendre les activités accessibles a été d'adapter les activités en hiver, par le changement de lieu et d'horaires, afin d'essayer de rejoindre le plus de monde possible.

3.1.5. Les obstacles à la mise en œuvre des actions

L'obstacle qui a été nommé plus souvent par les représentants des organismes est le roulement du personnel. Le problème semble une réalité partagée par plusieurs organismes. Il affecte négativement l'implantation des activités, qu'elles soient liées au plan concerté ou non, de par la perte de connaissances et d'expertise qui y est liée. À chaque nouvelle personne engagée, il s'avère nécessaire de recommencer un processus d'adaptation et d'appropriation de l'action, ce qui cause un ralentissement dans la mise en œuvre des activités.

Un autre obstacle soulevé est la méconnaissance de certaines actions de la part des organismes. Cette méconnaissance représente un facteur important lorsque la collaboration d'autres organismes apparaît nécessaire pour favoriser l'implantation des activités. À titre d'exemple, dont il a été fait allusion précédemment, mentionnons le système d'aiguillage de la clientèle entre organismes. En outre, il arrive que des intervenants ne soient pas au fait des tâches et de leur rôle concernant des actions prévues au plan. Les conditions de départ des employés ne permettent pas toujours le transfert des dossiers aux nouveaux intervenants et les attentes à l'égard des tâches qu'ils auront à réaliser ne leur sont pas toujours clairement communiquées.

Enfin, certaines activités extérieures ont pu être affectées par la dureté du climat, la neige ou la pluie. La mise en œuvre d'activités qui dépendent étroitement de la température s'est parfois avérée compromise : elles ont souvent dû être annulées ou reportées.

3.2. Résultats de l'analyse de la mobilisation autour du projet UpE

La présente section regroupe les résultats spécifiques à l'évaluation de la mobilisation des partenaires et au fonctionnement du regroupement local de partenaires.

3.2.1. Autoévaluation collective de la qualité du partenariat

Le tableau 4 présente les réponses des répondants pour les 18 items de la qualité du partenariat. Dans l'ensemble, les membres du regroupement ont attribué la valeur la plus élevée (en l'occurrence, une condition dite « pleinement remplie » qui témoigne d'une appréciation plus positive du partenariat) à 72 % des items. La principale force du partenariat a été d'offrir un engagement précoce et actif des acteurs névralgiques et des partenaires dans un rôle de négociation et d'influence sur les décisions pour favoriser la coconstruction de la démarche UpE. Il semble que la démarche de coconstruction se soit inscrite dans une approche participative qui a passé par la prise en compte de l'expérience des divers acteurs présents. C'est la capacité des partenaires à résoudre leurs divergences d'opinion qui a reçu le plus haut degré d'accord.

Le principal enjeu du regroupement a porté sur la question des arrangements pris pour faciliter l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs. Certains ont estimé que toutes les opinions n'étaient pas également considérées. À ce sujet, un répondant a tenu à rappeler en entrevue que la démarche de concertation avait été mise en place à la suite du constat d'une insuffisance de cohésion des organismes du quartier pour soutenir les besoins des enfants de la naissance à cinq ans et de leurs parents. Le financement offert par Avenir d'enfants permettait alors une démarche de concertation visant à développer des actions en profondeur ou à en proposer de nouvelles pour les jeunes enfants.

Tableau 4. Évaluation du degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat du regroupement local de partenaires Unis pour l'enfance

Conditions de qualité	Non remplie (%)	Partiellement remplie (%)	Pleinement remplie (%)
Couverture large des perspectives			
Les acteurs concernés par le problème et les solutions sont mobilisés. (Q1*)	19	69	13
Les populations qui vivent le problème participent activement à notre partenariat. (Q2)	19	19	63
Intéressement précoce			
Les partenaires sont activement mis à contribution dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions et non seulement dans l'exécution. (Q3)	7	27	67
Rôle de négociation et d'influence			
Les partenaires communautaires ont une réelle influence sur les décisions. (Q4)	0	38	63
Acteurs et ressources stratégiques et névralgiques			
Les partenaires sont capables de prendre des décisions et d'engager des ressources. (Q5)	0	31	69
Les organismes partenaires maintiennent leur collaboration pour la durée des projets. (Q9)	7	29	64
Les ressources essentielles pour réaliser l'action sont mobilisées. (Q10)**	20	27	53
Notre partenariat réussit à rallier les nouveaux acteurs dont il a besoin pour faire avancer ses actions. (Q11)**	20	33	47
Égalisation des rapports de pouvoir			
Tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision. (Q12)	0	31	69
La contribution de chacun est reconnue de façon juste. (Q13)	10	10	80
Les avantages découlant du partenariat sont répartis équitablement parmi les partenaires. (Q14)**	38	44	19
Les critères et les mécanismes de reddition de comptes (à qui, quand et sur quoi rendre compte) entre les organismes communautaires et les bailleurs de fonds sont négociés. (Q16)**	43	36	21
Coconstruction de l'action			
L'échange sur une diversité de points de vue élargit les possibilités d'action. (Q6)**	19	25	56
Les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et de les discuter. (Q7)	0	31	69
Les partenaires parviennent à résoudre leurs divergences. (Q8)	6	13	81
Les partenaires parviennent à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des populations qu'ils ont à desservir. (Q15)**	13	53	33
Les partenaires parviennent à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent la seule coordination des actions de chacun. (Q17)	0	53	47
Les partenaires modifient leur rôle (ce qu'ils faisaient déjà) pour réaliser des solutions nouvelles. (Q18)	0	44	56

* Question correspondante de l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* (Bilodeau et coll., 2011, www.cacis.umontreal.ca/pdf/Outil_DX_partenariat.pdf)

** Réponses non convergentes ou appréciation plus faible obtenues pour la dimension ou les conditions indiquées

3.2.2. Engagement des acteurs dans un rôle de négociation en vue de décisions stratégiques

La majorité des acteurs ont démontré un intérêt précoce à s'engager dans un rôle de négociation stratégique et d'influence sur les décisions. Les représentants des différentes organisations perçoivent qu'ils ont eu de l'influence sur les décisions, et ce, indépendamment de leur milieu de

« Bordeaux-Cartierville est vraiment un quartier où il y a une belle concertation. Nous disposons d'un bon partenariat et ça ne se fait pas dans la confrontation. »

provenance. Quelques répondants ont cependant rapporté que le point de vue des partenaires communautaires était parfois mésestimé. La grande majorité des partenaires se considéraient actifs; ils ressentait un intérêt commun pour définir les besoins de leurs clientèles et planifier les solutions pour y remédier. Ils étaient enclins à considérer qu'une grande complicité s'est développée entre les organisations.

L'opinion était cependant partagée sur la façon dont les mécanismes de reddition de compte étaient négociés. Plusieurs répondants s'estimaient considérés comme des prestataires de services dont les problèmes et les objectifs avaient été définis par d'autres instances, dont les bailleurs de fonds. Autant ont pensé que les bailleurs les avaient établis seuls qu'à juger qu'il y a eu consultation des organismes avec ou sans réelle négociation ou accord commun.

Pour la plupart, les membres du partenariat se percevaient proactifs et en position de prendre des décisions ou d'engager des ressources nécessaires dans la démarche. Les partenaires étaient engagés de bonne foi et aidaient à la prise de décisions. Un peu plus de la moitié des répondants considèrent que les organismes partenaires ont maintenu leur collaboration tout au long du projet UpE, à tout le moins jusqu'où il en était au moment de poser la question. Un autre quart considère cependant que le roulement du personnel dans les organismes a fragilisé l'avancement du projet. D'ailleurs, de l'avis d'un répondant, le changement de poste de certaines personnes engagées dans la concertation aurait même modifié la direction de certaines actions. De plus, l'absence de réponse d'un certain nombre de répondants à des questions du questionnaire d'autoévaluation de la qualité du partenariat révèle que des aspects importants de celui-ci ont échappé à leur connaissance.

Par ailleurs, le choix des représentants pouvant siéger au regroupement a été questionné par certains. On a en effet déploré que certains organismes aient délégué une personne ne détenant pas une marge de manœuvre suffisante pour prendre des décisions ou n'étant pas suffisamment responsable pour rapporter adéquatement les discussions tenues aux rencontres du regroupement local de partenaires. Des membres du regroupement ont semblé ne pas bien comprendre leur rôle et leurs responsabilités en tant que représentant de leur organisation. La compréhension des mécanismes du fonctionnement en réseau et l'engagement de certaines organisations ont semblé ainsi limités. Cette situation aurait touché plus particulièrement les organismes du domaine de l'immigration et de l'éducation.

Près de la moitié des répondants considèrent que le partenariat a réussi à rallier de nouveaux acteurs utiles au développement des actions; près du tiers étaient plutôt d'avis qu'il n'y est pas arrivé. Une autre partie des répondants considèrent que les partenaires ne cherchaient tout simplement pas à intéresser d'autres acteurs pour consolider, améliorer ou poursuivre le développement des actions. Des répondants ont estimé par ailleurs que certains acteurs ou

partenaires auraient dû être plus actifs dans la démarche; des personnes interrogées se seraient attendues à ce qu'ils aient exercé davantage d'influence. Il y avait une certaine ambivalence en ce qui avait trait à la disponibilité des ressources pour réaliser les actions de la démarche UpE. Une majorité de répondants croyaient que le partenariat mobiliserait l'essentiel des acteurs du territoire concernés par le problème et les solutions, mais que l'intégration d'autres aurait pu permettre de comprendre et de concevoir plus finement la démarche. Un répondant sur deux estimait que les ressources essentielles étaient mobilisées pour le bon fonctionnement des projets, tandis que le quart considérait à ce sujet pouvoir fonctionner malgré l'absence de ressources importantes. Quelques répondants, quoique peu nombreux, considéraient à l'opposé que des ressources indispensables manquaient au partenariat et que cette situation compromettait le fonctionnement des projets.

3.2.3. Objectifs et vision des partenaires

La forte majorité de répondants ont reconnu l'importance de s'engager dans la démarche pour améliorer la contribution des partenaires communautaires sur le territoire. Plusieurs d'entre eux ont cependant fait face à des défis, notamment en ce qui se rapportait à la coconstruction de l'action publique et à son financement. Le fonctionnement et le rythme des rencontres leur ont paru clairement établis. Ils considéraient cependant qu'il leur aurait été utile de trouver des outils pour s'assurer de maintenir la qualité des relations et la capacité de nommer les sources d'inconfort et d'insatisfaction qui parfois sont apparus durant les rencontres.

Plusieurs enjeux ont été soulevés par les participants durant les entrevues. Selon certains, la communication aurait pu être bonifiée et davantage coordonnée pour faciliter la mise en œuvre des actions. On y a noté que différentes perceptions non ouvertement et explicitement discutées entre les organisations créaient parfois des tensions et rendaient la concertation plus difficile. Les nuances d'interprétation entre les partenaires sur les problématiques rencontrées, les objectifs poursuivis et les moyens à déployer pour y arriver se sont parfois transformés en véritable défis

« Certaines actions auraient pu être fabuleuses pour répondre à des besoins réels, mais les discussions ont en quelque sorte tourné en bataille en raison de visions différentes. Des gens du secteur institutionnel se sont opposés aux actions proposées. Le secteur communautaire s'est conséquemment trouvé isolé avec le résultat que des actions tombaient à l'eau les unes après les autres. »

de négociation. Une personne aurait souhaité que les points de vue divergents soient exprimés ouvertement et que les membres aient gardé en mémoire que tout partenariat comporte inévitablement son lot d'opinions et d'intérêts discordants entre lesquels un arbitrage doit se faire. En outre, des organismes du territoire présents depuis de nombreuses années ont amené dans leur sillage des « histoires du passé » qui ont gêné leur participation dans la démarche. Certaines organisations ont reçu d'autres financements externes et se sont montrés plus indépendants à l'endroit des autres organisations du partenariat. D'autres, pour des raisons de confidentialité,

ont créé plus difficilement des contacts.

Deux visions opposées de la façon d'envisager la réalisation des activités du partenariat se sont confrontées. Selon la première, les projets requièrent de la souplesse pour permettre une certaine correspondance entre les objectifs des différents organismes. Ainsi, une vision trop étroite de la mission auprès des enfants peut empêcher la prise en considération de logiques plus large et

plus englobantes des objectifs des plans d'action. À titre d'exemple, pour illustrer cette idée, une personne interviewée a soutenu que pour « répondre aux besoins d'un enfant, il faut souvent d'abord répondre aux besoins de ses parents ». Selon l'autre vision partagée dans le groupe, il faut respecter les engagements pris durant l'élaboration de la demande de financement, quitte à refuser des partenaires et des participants qui ne correspondent pas au cadre formel défini. Certains répondants ont craint de perdre le financement promis advenant leur non-respect des exigences des bailleurs de fonds.

Les partenaires ont eu, semble-t-il, de la difficulté à s'entendre sur les besoins, les objectifs et les priorités de la démarche. La prise de décision commune pour déterminer les projets devant être financés a été ressentie comme un exercice malsain par certains répondants. Certaines actions apparemment simples ont nécessité un surcroît de travail harassant et la légitimité de projets qui

« Il y a eu beaucoup de brassage d'idées au début, puis il y a eu un temps mort quand les gens se sont rendu compte qu'au final ils n'étaient pas écoutés. Plusieurs se sont alors volontairement mis à l'écart. »

n'ont pas fait l'unanimité des partenaires du regroupement a été fortement discutée selon les pratiques et les perspectives des membres en présence. Quelques-uns ont tenu à rappeler que la coconstruction du partenariat a avant tout servi de prétexte à l'obtention d'un financement. Si les partenaires ont participé à l'analyse des problèmes et à la définition des besoins, certains se sont sentis mis à l'écart du regroupement pendant la réalisation des actions.

Au fil du temps, quelques-uns des partenaires se sont démobilisés parce que la démarche a semblé prioriser des actions sans tenir compte de l'opinion des organisations participantes qui connaissent les familles du quartier. Peu à peu, des organisations qui ne se sentaient pas suffisamment écoutées ont perdu leur ardeur et ont délaissé les sous-comités.

La rencontre de différents types de gestion entre les secteurs institutionnels et communautaires a conduit à des confrontations sur les actions à entreprendre. Les différences dans les pratiques de gestion des organisations présentes ont été vécues comme des enjeux importants dans la qualification de l'objet même au cœur du partenariat et dans la définition d'actions. Les confrontations de points de vue divergents qui en ont résulté auraient nuit à l'élaboration de solutions et d'actions innovantes.

Selon des partenaires, des projets ont été dédoublés sur le territoire alors que le mot d'ordre était de ne pas se mettre en travers des actions qui existaient déjà. Selon eux, le regroupement en partenariat a parfois choisi de mettre sur pied un projet similaire plutôt que de soutenir des ressources existantes. Les activités et les objectifs propres à certaines actions se seraient ainsi entrecroisés d'une organisation à l'autre. La capacité ou la volonté des partenaires de collaborer a été mise à rude épreuve pour arriver à conjuguer les objectifs globaux du regroupement local de partenaires.

« Vouloir toujours s'étendre davantage aboutit juste à dissoudre ce qui se fait déjà et nuit à d'autres organismes partenaires qui offrent déjà le service. Je considère qu'il existe une bonne concertation et une bonne communication dans le regroupement, mais des fois ça s'éparpille un peu trop. »

3.2.4. Participation égalitaire à la prise de décision

Tel que mentionné précédemment, une majorité de membres approchés ont jugé que l'ensemble des points de vue étaient considérés par le regroupement selon leur valeur et sans égard à la position sociale des partenaires. Des voix discordantes ont cependant estimé que les points de vue de ceux détenant plus pouvoir étaient davantage pris en compte dans les décisions. Même si le tiers des répondants ont considéré que tous leurs partenaires ont mobilisé leurs atouts dans l'intérêt des populations qu'ils ont desservies, il s'en est tout de même trouvé la moitié qui ont jugé que certains partenaires exerçaient une influence dominante au point d'orienter l'action à leurs intérêts propres.

Les résultats indiquent que les partenaires ne sont malheureusement pas parvenus à se mobiliser autour de solutions intégrées dépassant la seule coordination des actions de chacun. En effet, la moitié d'entre eux considéraient que le partenariat se consacrait surtout à coordonner des plans d'actions et des programmes déjà en cours ou des services déjà offerts; une autre moitié estimaient avoir déjà commencé à travailler collectivement à construire de nouvelles actions intégrées. Parmi ceux qui ont répondu à la question, un partenaire sur deux considérait que la contribution de chacune des parties à la réalisation des actions du regroupement était reconnue de façon juste et que celle des partenaires communautaires était « rémunérée à sa juste valeur ». Il est cependant possible que cette question ait posé problème puisqu'un peu plus du tiers des répondants se sont abstenus d'y répondre. Par ailleurs, les avantages découlant du partenariat ne n'ont pas paru répartis équitablement parmi tous les partenaires puisque 80 % des répondants ont exprimé l'avis que certains d'entre eux retiraient davantage de retombées. Un peu plus de la moitié étaient néanmoins d'accord avec cette distribution inégale, alors que les autres se sentaient lésés par cette situation. Un répondant en est même venu à se demander si les décisions étaient réellement concertées, compte tenu des avantages que certains privilégiés en retiraient.

« Il existe des organismes qui parlent comme s'ils étaient les seuls à pouvoir offrir des services aux familles. Un même organisme ne peut pas tout offrir à lui seul. On est tous là pour travailler ensemble au bien des familles. »

Le potentiel des échanges à élargir les possibilités d'action a suscité la dissension. Si un peu plus de la moitié des répondants considéraient que s'être exprimé sur des points de vue différents aurait été utile pour dégager de nouvelles pistes d'action, plusieurs autres considéraient au contraire que les échanges n'avaient pas permis d'aller suffisamment en profondeur pour que l'exercice ait vraiment été profitable. La majorité des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils étaient capables de discuter ouvertement de leurs points de vue divergents, mais un autre tiers cependant croyait plutôt que les partenaires préféreraient ne discuter que de leurs points de convergence. La forte majorité a quand même affirmé que les organisations étaient capables de nuancer leur position et de favoriser les compromis. Quelques répondants ont tout de même douté de la volonté de leurs partenaires de modifier leur rôle et leur pratique pour faciliter la réalisation de solutions nouvelles et de projets novateurs. À cet égard, les écoles ont été perçues comme des institutions rigides, conservatrices et difficilement accessibles avec lesquelles il était ardu de développer des liens de travail en collaboration.

Selon plusieurs, l'espace de discussion a été réduit du fait de certains partenaires qui ont pris une place démesurée et abusive dans les discussions et, du coup, ont semblé répondre davantage

aux intérêts de leur propre organisation qu'aux intérêts du regroupement UpE et des clientèles à desservir. Force est de constater que les représentants d'organismes plus volubiles et loquaces sont plus à même de représenter leurs intérêts et leur vision, même si leurs propos peuvent parfois s'avérer de peu d'importance.

3.2.5. Présence aux rencontres

Les organisations n'ont pas toutes participé avec la même intensité à la démarche et le nombre de participants aux rencontres a diminué au cours du temps. Plusieurs acteurs étaient invariablement absents. Une personne interviewée a expliqué la baisse du nombre de personnes aux rencontres par le désintéressement de certains causé par le financement des actions à d'autres organismes que le leur. Un autre répondant a avancé ainsi que le partenariat fonctionnait à deux vitesses : alors qu'un premier groupe d'organisations travaillait avec efficacité et assiduité, un autre groupe de partenaires devait continuellement être relancé afin qu'ils fournissent les informations requises et empêcher que le travail nécessaire au groupe ne soit fait à la dernière minute. Il est possible que des partenaires non directement concernés par une action aient pu percevoir leur participation comme inadéquate à la concertation. Toutefois, la plupart de ceux dans cette situation ont néanmoins souhaité demeurer informés des développements. Le commentaire d'un répondant qui estimait que ce n'était pas l'ensemble des rencontres qui lui ont été pertinentes résume bien les propos émis par d'autres : si les tables générales qui permettaient d'avoir une vision large de ce qui se passait dans le quartier et de partager les informations concernant les familles étaient pertinentes, d'autres rencontres portant sur des sujets plus spécifiques les ont amenés à se questionner sur l'utilité de leur présence.

3.2.6. Avantages et inconvénients anticipés de la participation dans le regroupement

Nous avons questionné les répondants sur la base d'une liste de 11 bénéfices et de 7 inconvénients potentiels que les relations développées avec les organisations du regroupement local UpE ont pu leur procurer. Les résultats sont présentés au tableau 5.

Les personnes interrogées ont considéré dans l'ensemble que leur participation leur a permis de bénéficier de 9 des 11 bénéfices potentiels portés à leur attention. Les trois bénéfices les plus courants portaient sur la possibilité de mieux servir les usagers de son organisation, le développement de nouvelles relations utiles à son organisation et l'accroissement de la visibilité publique de son organisation. À ce sujet, une personne a précisé en entrevue que la démarche consistait en « une des meilleures structures de discussion, de collaboration et de mise en commun du savoir, de l'information et des ressources » et qu'elle appréciait la participation des membres aux différents comités où pouvait se structurer les idées. Les partenaires interrogés considéraient également que la démarche leur permettait d'accroître leur influence dans la communauté et leur capacité à servir la collectivité dans son ensemble. Par ailleurs, la possibilité de profiter du rôle facilitateur de leaders ou d'individus d'autres organismes était le principal bénéfice auxquels ils s'attendaient de leur participation. Enfin, plusieurs répondants ne prévoient pas que leur participation au partenariat allait leur procurer des avantages sur le plan de l'optimisation de l'utilisation des services de leur organisation ou de l'augmentation de la capacité de réallocation de ressources.

Les répondants ont considéré en moyenne que quatre des sept inconvénients et désavantages listés associés à leur participation dans le regroupement local de partenaires se sont présentés. L'inconvénient prédominant portait sur l'utilisation considérable de temps et de ressources. Les trois principaux inconvénients qu'ils s'attendaient à connaître à courte échéance étaient les tensions entre les organisations ou les difficultés à traiter avec des partenaires, la présence d'individus ou de personnalités sources d'obstacle à la collaboration et l'insuffisance de reconnaissance ou de mérite accordée à leur organisation. Enfin, la forte majorité des répondants ne s'est pas inquiétée des tensions subies dans les relations à l'intérieur de leur propre organisation, de la perte de contrôle ou d'autonomie sur les décisions et de l'insuffisance de reconnaissance ou de mérite accordée à leur organisation.

Tableau 5. Avantages et inconvénients perçus des relations développées avec les organisations du regroupement local de partenaires Unis pour l'enfance

Avantages/bénéfices	Confirmé (%)	Attendu (%)	Non attendu (%)
a. Accès à un volume ou à une diversité accrus de clientèle	63	25	13
b. Possibilité de mieux servir les usagers de son organisation	75	6	19
c. Plus grande capacité à servir la communauté dans son ensemble	63	25	13
d. Acquisition de fonds supplémentaires ou d'autres ressources	57	29	14
e. Acquisition de nouvelles connaissances ou compétences	60	40	0
f. Optimisation de l'utilisation des services de son organisation	40	33	27
g. Occasion de profiter de leaders ou d'individus d'autres organismes qui servent de facilitateur	44	50	6
h. Développement de nouvelles relations utiles à son organisation	65	35	0
i. Accroissement de la visibilité publique de son organisation	69	31	0
j. Accroissement de l'influence de son organisation dans la communauté	59	41	0
k. Augmentation de la capacité de réallocation de ressources	33	33	33
Inconvénients/désavantages	Confirmé (%)	Attendu (%)	Non attendu (%)
a. Utilisation considérable de temps et de ressources	69	13	19
b. Perte de contrôle ou d'autonomie sur les décisions	14	21	64
c. Participation inégale ou partage inéquitable des responsabilités entre les organisations	38	19	44
d. Présence d'individus ou de personnalités qui font obstacle à la collaboration	25	31	44
e. Apparition de tensions dans les relations à l'intérieur de sa propre organisation	7	13	80

f. Apparition de tensions entre organisations ou difficultés à traiter avec des partenaires	33	47	20
g. Insuffisance de reconnaissance ou de mérite accordée à son organisation	13	31	56

3.2.7. Appréciation des relations entretenues entre organisations

Les représentants des organisations du regroupement local de partenaires UpE ont également été interrogés à propos des relations de collaboration entretenues dans le cadre du partenariat. Dans l'ensemble, les répondants ont attribué une note moyenne de 3,2 sur 4 à la qualité des liens du partenariat dans le réseau. La note la plus souvent allouée a été de 4 sur 4, bien que quelques répondants aient accordé des notes plus faibles, 1 ou 2 sur 4.

Si l'on s'attarde aux organismes du regroupement pris individuellement, la note moyenne est de 3,1 sur 4, mais près de la moitié d'entre eux ont obtenu une note de 2 ou moins. La majorité des notes plus faibles ont été attribuées à des organisations qui ne sont pas engagées de près dans les actions du partenariat.

3.2.8. Réseau de collaboration des organisations

Les interactions sociales régulières et la nature des relations entretenues entre les organismes du regroupement local de partenaires UpE ont été étudiées. Rappelons que notre évaluation a porté sur quatre types de relations, soit celles engagées pour partager de l'information et des ressources ou pour accueillir ou orienter des usagers. L'application de l'analyse de réseaux permet de comprendre la façon dont s'articulent les relations sociales et les positions spécifiques des différents acteurs.

Le réseau d'ensemble était formé de 33 organismes⁸. Les 492 relations distinctes qu'il cumulait résultent en une densité⁹ des relations entre acteurs de 11,3 %. Cette faible densité signifie que les acteurs ont entretenu relativement peu de relations les uns avec les autres comparativement au nombre potentiel de relations que le réseau aurait permis. Cependant, cette densité augmente à 49 % lorsqu'on tient compte uniquement des porteurs d'actions du regroupement. Cette plus grande concentration d'interactions indique un partenariat constitué essentiellement par l'intermédiaire des actions du projet.

Les résultats indiquent en outre que les partenaires se sont rencontrés principalement pour échanger de l'information, et donc que les actions n'ont pas nécessairement été entreprises en collaboration, mais en parallèle les unes aux autres. Certaines entrevues semblent corroborer ce point. Par exemple, un répondant a affirmé que la coordination d'une activité exigeait à elle seule un investissement très important de temps et d'énergie et qu'il était du coup « difficile d'envisager davantage de participation de la part des partenaires dans une action précise ».

⁸ Retenons que les 23 organismes de la liste de départ ont été invités à ajouter le nom des organismes importants qui n'y apparaissaient pas et avec lesquels ils avaient eu des relations au cours de la précédente année dans le cadre de la thématique de développement global des enfants âgés de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté. La liste a finalement atteint 33 noms.

⁹ La *densité*, exprimée en pourcentage, indique la proportion de liens existants entre les organisations du réseau par rapport au nombre total de liens possibles. Si chaque organisation était liée directement avec chaque autre, la densité de degré du réseau serait de 100 %.

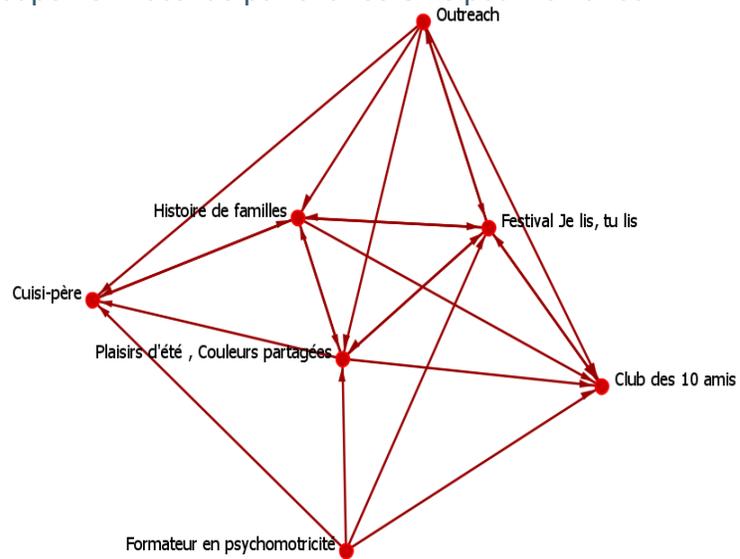
Un examen attentif des types de relations échangées entre les partenaires est également instructif. Les relations multiples, par exemple, permettent habituellement d'accroître la visibilité publique des partenaires concernés ainsi qu'à accroître la capacité des organismes à mieux servir les usagers et la communauté dans son ensemble. Les relations multiples sont celles qui engagent des échanges d'information, de ressources et d'usagers (accueillis chez soi et aiguillés ailleurs). À

long terme, des échanges diversifiés entre partenaires permettent de faire perdurer les échanges et de solidifier les relations de travail. Dans le groupe étudié, les porteurs d'action entretenaient en moyenne trois types de relations avec les autres porteurs du partenariat et le tiers de leurs interactions étaient formées des quatre types.

Nous avons également cherché à connaître la centralité des acteurs, une notion qui témoigne de l'importance des relations ou du rôle stratégique joué par les organismes dans un réseau. Selon cette mesure, l'acteur qui occupe la position la plus centrale dans le réseau est celui qui détient le plus grand nombre de connexions directes avec les autres, c'est-à-dire avec lesquels il interagit. Ainsi, nous avons examiné le réseau composé uniquement des porteurs d'action de la TCJBC (Figure 1). Les actions du regroupement UpE ont été portées par sept responsables de six organismes¹⁰. En moyenne, chacun entretenait des relations avec trois des autres organismes porteurs. En scrutant les actions des organisations, il ressort que Plaisirs d'été, « Couleurs partagées » et « Festival de lecture Je lis, tu lis... » ont détenu la plus forte centralité du réseau. Leur porteur d'action sont ceux qui entretenaient le plus de relations avec les autres. En outre, l'ensemble des porteurs d'actions entretenaient des relations avec les autres porteurs. Le réseau se révèle fermé, ce qui indique qu'aucune action n'est totalement réalisée en vase clos.

En entrevue, un répondant a mentionné la coexistence de relations chaleureuses et de conflits avec plusieurs organisations. Les contacts étaient parfois plus difficiles à entretenir avec certains partenaires, bien qu'on pense que ceux-ci aient pu avoir leur propre réseau de relations. Les réseaux de contact étaient enviés par certains organismes qui trouvaient difficile de ne pas bénéficier de « cette espèce de proximité-là dont certains groupes disposent ». La force des relations dans pareille situation dépend des affinités entre les partenaires. Dans l'ensemble, le réseau du partenariat a semblé relativement cohésif, ce que les entrevues ont confirmé. Aux dires d'un participant, il n'aurait pas existé de cliques même si, bien sûr, certains ont eu plus d'affinités

Figure 1. Réseau des relations entre les porteurs d'actions du regroupement local de partenaires Unis pour l'enfance



powered by ORA-Nel Scenes

¹⁰ La TCJBC a obtenu la responsabilité de deux actions (« Outreach et réseautage » et « Formateur en psychomotricité ») qui ont été portées par deux personnes distinctes.

de personnalité. Certains partenaires du regroupement local de partenaires ont cependant témoigné de relations moins nombreuses et plus ténues. Il semble en ce sens que le partenariat ait parfois tenu du ressort d'un seul individu. Une personne a rapporté en entrevue que la collaboration de son organisation avec le regroupement avait pris fin en raison du départ à la retraite du porteur de dossier. D'autres organismes se considéraient suffisamment autonomes et ne pas avoir requis l'appui des autres. Une telle position réduit cependant la cohésion de groupe et limite la volonté de travailler de concert pour le bien du partenariat et des clientèles à desservir.

3.2.9. Orientation et accueil d'usagers

Au cours de l'analyse des données, nous avons porté une attention particulière au réseau d'aiguillage des usagers entre les organismes. La majorité d'entre eux recevaient des usagers qui leur étaient dirigés par 4,4 organismes en moyenne et le maximum de référence reçu a été de 11. Au final, 13 % des organismes du réseau total orientaient des usagers à leurs vis-à-vis. Les porteurs d'action ont reçu davantage d'usagers référés que les autres partenaires : des références leur ont été faites en provenance de 6,9 organisations en moyenne. Il semble donc que référer de la clientèle

« Nous n'avons pas l'expertise, les connaissances et l'accès à ces jeunes-là. On a donc besoin que ces organismes repèrent les jeunes pour nous. On a besoin qu'ils fassent de la promotion, presque de la pression sur ces parents-là, pour qu'ils viennent s'inscrire chez nous. À mes yeux, la référence du milieu aux activités des organismes du quartier est l'aspect qui nécessite le plus d'attention, l'aspect prioritaire à améliorer. »

n'était pas encore dans la culture des membres du partenariat, tel que l'ont confirmé certaines personnes rencontrées en entrevue. Plusieurs explications ont cependant été avancées par les personnes interrogées pour expliquer cette tendance. Il se peut d'abord que la notion de référence n'ait pas été interprétée de la même façon par l'ensemble des partenaires lors de la réalisation de l'évaluation. La compétition entre organismes en rendrait certains craintifs; par peur de perdre le financement de leurs activités, ils auraient alors préféré ne pas trop se s'engager envers les autres. Selon certains, le manque de compréhension et de participation des autres organismes dans les actions d'autres acteurs ou porteurs ont réduit leurs chances d'orienter et de recevoir des usagers. Il est possible enfin que des actions n'aient pas été bien connues, que les mécanismes de communication et d'aiguillage n'aient pas été correctement élaborés et que les autres partenaires ne les aient pas intégrés dans la culture de leur organisation.

3.3. Résultats de l'évaluation des effets de deux actions

3.3.1. Mise en contexte - La situation des immigrants à Montréal et dans Bordeaux-Cartierville

Montréal est le principal lieu d'établissement des immigrants québécois : une personne sur trois y est en fait immigrante. En général, lors de leur arrivée au pays, les immigrants affichent un meilleur état de santé (physique et mental) que les non-immigrants. Cependant, en raison des épreuves et des conditions de vie difficiles, leur état de santé se détériore rapidement, jusqu'à équivaloir celui des autres Canadiens. De plus, les nouveaux arrivants ont moins accès à certains services de santé ou les consultent moins souvent que le reste de la population (Direction de santé publique, 2012).

La plus importante concentration des immigrants du Québec et de Montréal se trouve sur le territoire de l'ancien CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent (BCSTL) (Direction de santé publique, 2012). Le taux de chômage est plus élevé chez les nouveaux arrivants que chez le reste de la population montréalaise. Les nouveaux arrivants accusent également des revenus plus bas et une partie plus importante d'entre eux vit sous le seuil de faible revenu pour les familles de taille comparable dans la collectivité où ils vivent. Les immigrants récents de BCSTL sont plus scolarisés que l'ensemble de la population du territoire et de l'île de Montréal. Cependant, ils sont significativement moins nombreux à détenir un emploi à temps plein par rapport à la population totale (Direction de santé publique, 2012). Cette réalité est sensiblement comparable à celle qui prévaut pour l'ensemble de Montréal. Partout sur l'île, les immigrants font face à ces difficultés, mais sur le territoire de BCSTL, le nombre de nouveaux arrivants est plus important qu'ailleurs. En somme, les populations immigrantes du territoire font face à des inégalités sociales imputables à des barrières liées à l'intégration professionnelle, l'adaptation culturelle et l'isolement social, ce qui fait de ces inégalités un problème prioritaire.

3.3.2. Résultats de l'évaluation des effets de l'action Plaisirs d'été

Les personnes inscrites à Plaisirs d'été

Les documents administratifs de l'organisme ont dénombré 46 familles inscrites à l'activité Plaisirs d'été. La moitié des inscriptions (50 %) a été faite entre avril et août 2014. Dans 20 % des cas, il s'agissait d'une nouvelle inscription, et pour le reste (80 %) il s'agissait d'un renouvellement. La totalité des familles inscrites étaient représentées par des mères; la majorité d'entre elles étaient âgées d'entre 20 et 35 ans (73 %) et étaient mariées (80 %). Quelque 60 % des femmes inscrites étaient des mères au foyer, 20 % occupait un emploi, tandis que le reste était aux études ou en recherche d'emploi. La majorité des personnes inscrites provenaient de familles biparentales (88 %). Quelque 86 % d'entre elles avaient un ou deux enfants âgés de 0 à 5 ans et 45 % en avaient un ou deux de 6 à 12 ans.

Les femmes inscrites à Plaisirs d'été habitaient majoritairement dans le quartier de Bordeaux-Cartierville (63 %) ou à Saint-Laurent (16 %). Elles étaient originaires du Maghreb ou du Moyen-Orient (58 %), de l'Afrique centrale ou de l'ouest (13 %), de l'Amérique latine ou des Caraïbes (13 %), de l'Amérique du Nord, incluant le Québec (9 %), et de l'Asie (7 %). La majorité des mères détenaient un statut de résidente permanente ou de citoyenneté (84 %) et les autres étaient nées en territoire canadien; 43 % des femmes immigrantes étaient arrivées au pays il y a 5 ans ou moins (entre 2009 et 2014). Presque toutes les femmes ont indiqué parler le français (82 %) et 36 % d'entre elles ont dit parler l'anglais. La moitié des femmes inscrites avaient l'arabe comme langue maternelle et presque toutes (82 %) ont signalé parler une autre langue que le français à la maison. Enfin, la moitié d'entre elles avaient entendu parler de la Maison des Parents par le biais de parents ou d'amis et le reste par l'intermédiaire d'autres sources, dont le CLSC, le bouche à oreille ou le journal local.

Les personnes participant à Plaisirs d'été

Un total de 32 jours d'activités de Plaisirs d'été ont eu lieu à l'été 2014 (4 jours par semaine). Un ensemble de 23 familles y ont participé : 29 parents/adultes différents (dont 4 pères) et 47 enfants différents. Il y a eu 234 présences de parents et 427 présences d'enfants (661 présences au total), où une présence équivaut à une fréquentation par jour par personne. Il y avait en moyenne 20,6

personnes présentes par jour (7,3 parents et 13,3 enfants) et une médiane de 21 participants par jour. La participation moyenne par personne (parent et enfant) a été de 8,6 jours et une médiane de 6 jours avec une participation minimale d'un jour et une participation maximale de 23 jours.

Il importe de préciser que ce ne sont pas toutes les personnes inscrites qui ont effectivement fréquenté Plaisirs d'été à l'été 2014. De surcroît, cinq familles y ont participé sans être inscrites ou sans avoir renouvelé leur inscription (ce qui représente 22 % des familles participantes).

Les personnes rejointes

La fréquentation de Plaisirs d'été a été faite presque exclusivement par des mères et leurs enfants. Les pères ont été très peu rejoints par le programme de la Maison des Parents, ce qui se révèle un défi pour l'organisme dont la mission affirmée est de rejoindre les deux parents. Bien que les pères aient été invités aux activités et que des conjointes aient pu leur dire qu'ils étaient autorisés à y assister, très peu d'hommes y ont participé à l'été 2014 (quatre pères ont participé, chacun une fois).

Plusieurs obstacles ont été identifiés par les femmes participantes et les intervenantes (incluant le personnel de direction). On a d'abord identifié l'indisponibilité des hommes durant les plages horaires auxquelles les activités étaient offertes, car les hommes sont plus nombreux à occuper un emploi que les femmes. De même, la division sexuelle des rôles et des tâches empêcherait les hommes de participer plus souvent aux activités de Plaisirs d'été. La responsabilité de l'éducation des enfants est traditionnellement vue comme un rôle féminin chez plusieurs et la participation d'un homme à des activités avec un groupe de femmes semble peu acceptable.

Quand les femmes participantes ont été questionnées sur l'absence ou la faible présence de leur conjoint à Plaisirs d'été, elles ont non seulement mentionné la contrainte du travail, mais également le fait que les activités ne comportaient que des femmes :

« [Mon mari n'est pas allé à Plaisirs d'été] parce qu'il m'a dit qu'on y trouvait uniquement des femmes. [Rires] Je lui ai demandé s'il voulait nous accompagner à la sortie, mais il a vite décliné l'offre en rétorquant : "Non, c'est seulement des femmes." »

Une intervenante a rapporté un commentaire formulé un jour par le conjoint mécontent d'une participante : « Pourtant, l'organisme s'appelle la Maison des Parents, pas la Maison des femmes. »

Une intervenante explique la non-participation des hommes comme le résultat de la division traditionnelle des tâches entre les hommes et les femmes :

« En fait, t'avais l'impression que c'est des trucs de bonnes femmes. On sentait qu'ils [les conjoints] étaient venus parce ce que leur femme les avaient forcés à venir passer du temps en famille avec les enfants. On avait vraiment cette impression-là. C'est parce que, comme les tâches sont divisées et que les enfants font partie des choses des femmes, tout ça n'est pas le rôle des hommes. On a manifestement de la difficulté à mobiliser les hommes et c'est sans doute pour cette raison. »

Des intervenantes ont rapporté une autre anecdote concernant la participation d'un homme dans un atelier de cuisine. Sa participation aurait changé la dynamique dans le groupe, d'une part,

parce que la conjointe de cet homme n'était pas présente lors de l'activité et, d'autre part, parce qu'il s'agissait d'une activité traditionnellement associée aux femmes.

Une autre intervenante explique en revanche, que les activités entre femmes deviennent un espace privilégié pour parler de « choses de femmes » :

« Il y avait comme un espoir pas féministe, mais de choses dont tu parles pas devant les hommes. C'est naïveux, mais c'est vraiment comme ça. Ça paraît quand on est juste les femmes ensemble, même quand les enfants gars ne sont pas là. Elles parlent de choses avec lesquelles elles sont plus à l'aise. Elles échangent des conseils, des suggestions. Oui, c'est un espace qui est plus privilégié pour les femmes. »

Les répondants ont semblé divisés quant à la pertinence de la participation des hommes à Plaisirs d'été. Il y a des femmes et des intervenantes qui ont fait part de leur souhait et de leur intérêt pour que les hommes participent davantage dans les activités de Plaisirs d'été. D'autres préfèrent que les activités soient réservées aux femmes, tel que l'exprime une participante :

« Puisqu'ici [à la Maison des Parents], je n'ai pas vu d'hommes. J'en conclus que ce n'est pas important que mon conjoint vienne. Il n'aurait pas le temps de toute manière. Il n'y a pas de problème là. Moi, je me sens déjà bien ici avec les enfants. »

Interrogée à savoir si elle aimerait que son conjoint puisse participer de temps en temps aux activités de Plaisirs d'été, une participante a répondu sans hésitation : « Je n'en vois pas l'utilité. »

Plusieurs autres femmes ainsi que des intervenantes ont néanmoins manifesté le souhait que leur mari participe davantage à Plaisirs d'été. Par exemple, une intervenante a exprimé l'avis qu'il faudrait faire participer les hommes afin d'aider les femmes dans leurs tâches de mères :

« On a eu, je pense, un seul père depuis le début. La plupart des pères ne se sentent pas concernés du tout. On entend des mères se le dire entre elles. Le fait qu'ils ne se sentent pas concernés oblige les mères à tout faire seules. À un moment donné, elles peuvent s'épuiser psychologiquement, physiquement. La participation des pères pourrait aider à briser ce pattern. Il faudrait une plus grande participation des hommes en tant que parents. »

Une intervenante a même considéré que si les pères se sentent moins concernés par la participation à Plaisirs d'été, c'est qu'à la base, ils sont moins isolés que les femmes :

« Généralement, les pères sont moins isolés parce qu'ils ont du travail et fréquentent des collègues. Le chômage est moins fréquent pour les pères que pour les mères et les pères sont souvent les premiers à retourner aux études dans la famille. »

Cependant, une autre intervenante a remis en cause l'importance d'appivoiser les problématiques d'hommes :

« Je pense que les hommes aussi travaillent fort durant la semaine parce qu'ils doivent tout payer pour leur famille. Souvent, les fins de semaine, ils dorment parce qu'ils sont fatigués de leur semaine. C'est une forme d'isolement aussi d'être toujours au travail, ce n'est pas bon non plus. Je pense qu'ils éprouvent globalement le même problème que leur conjointe. Si les femmes ont besoin d'un réseau pour se confier et tout, les hommes ont probablement besoin de la même

chose. Ils ont des problématiques qui méritent aussi notre attention et des solutions. »

D'autres intervenantes ont renchéri en soutenant que l'un comme l'autre, homme et femme peuvent vivre de l'isolement. Il appert donc important de ne pas négliger les besoins des hommes, tout en essayant de sensibiliser davantage les hommes et les femmes au partage des rôles et des tâches.

« Je pense que les hommes se sentiraient moins isolés s'ils participaient à des activités de Plaisirs d'été. Je me dis que personne n'aime rester seul. Qu'on soit homme ou femme, personne n'aime vraiment être isolé. D'après ce que je constate, je crois qu'ils sont tous isolés, hommes et femmes, mais que les femmes ont plus de facilité à socialiser. Peut-être que si on pouvait trouver quelque chose qui puisse s'adresser aux intérêts des hommes, qui puisse les attirer, ça serait bien aussi pour eux. Ils seraient moins isolés, ils découvriraient plus de choses, et puis ça les motiverait plus pour chercher du bon travail ou des choses un peu comme ça. »

« Ce serait l'idéal aussi pour briser les différences hommes-femmes, si fortes dans certaines cultures. Ici, on essaie de sensibiliser la clientèle féminine à ce sujet. Des fois, les femmes peuvent nous répondre en rigolant : "Ce n'est pas à nous qu'il faut le dire. Il faut le dire à nos hommes. " [Rires]. »

De façon générale, on peut comprendre de ces témoignages qu'il y a une volonté majoritaire d'obtenir davantage de participation de la part des hommes aux activités de Plaisirs d'été. Il existe cependant des obstacles considérables qui sont profondément liés à la division sexuelle des tâches et des rôles entre hommes et femmes. Il faut également considérer que les personnes participantes ont une culture qui va teinter la dynamique entre hommes et femmes, même s'ils vivent dans un nouveau pays.

Le questionnement au sein de la direction de la Maison des Parents semble quelque peu déchirant. Comment et quand peut-on offrir un espace privilégié aux mères et ainsi répondre à leurs besoins d'échanger autour de certains sujets et adopter une approche famille inclusive encourageant la participation des deux parents à des activités avec leurs enfants ? Est-ce qu'il faut offrir des activités distinctes réservées aux pères et à leurs enfants ? Ce sont des sujets dont il faut discuter lors de réflexion d'équipe.

L'expérience de l'isolement social

Les personnes interrogées pour cette évaluation étaient questionnées notamment en regard de leurs expériences d'isolement social. Toutes les personnes interrogées (10 femmes) ont mentionné avoir vécu une expérience d'isolement social au Québec. Cette expérience était souvent liée au processus d'intégration à la société d'accueil, surtout durant la première année suivant l'arrivée. Ces femmes, bien qu'accompagnées par leur mari et leurs enfants, se sont souvent retrouvées seules comme mères au foyer.

« Quand je suis arrivée, c'était difficile puisque je n'étais pas avec mon mari. Il travaillait la nuit, puis le matin, il partait pour l'école. Je suis arrivée en hiver, j'étais à la maison, je n'avais jamais personne avec qui parler. C'était très dur, j'étais souvent malade. [...] C'était dur, très dur, c'était ma première année. »

De plus, 4 participantes interrogées sur 10 disent s'être senties isolées au moment d'accoucher de leur premier enfant au Québec. Le manque d'expérience et le manque de soutien pour

s'occuper de leur jeune enfant ont fait naître un sentiment d'isolement. Il s'agit d'un moment crucial de la vie où le besoin de soutien ressenti augmente, de sorte que l'isolement social risque d'apparaître ou d'augmenter. C'est ce qu'ont révélé un certain nombre de témoignages, dont ceux-ci :

« C'est arrivé que je me sente isolée et sans soutien. Je me sentais seule et je sentais que je n'avais vraiment aucune aide. [...] C'était mon premier enfant et je sentais que j'étais pas mal isolée. »

« C'est vraiment quand j'ai eu des enfants que j'ai senti une forme d'isolement. »

« Après avoir accouché et même quand j'étais enceinte, j'étais toute seule. Il n'y avait personne à côté de moi, à part le père de mon enfant. Après, on a eu des problèmes et j'étais isolée, encore toute seule à m'occuper de lui, à faire tout. »

« La première expérience d'accouchement a été un peu difficile. J'avais 20 ans à mon premier bébé. Le manque d'expérience ! Mon mari, c'est sûr qu'il m'aidait, mais c'était également la première expérience pour lui d'avoir un bébé. Nous avions un peu besoin d'aide, besoin de quelqu'un de près. »

Trois femmes ont également mentionné la barrière de la langue française comme un facteur contribuant à leur isolement, par le fait de ne pouvoir communiquer avec les gens.

Les représentations de l'isolement social

Globalement, les participantes et le personnel interrogés semblent décrire deux dimensions de l'isolement social. Tout d'abord, l'isolement social est vu comme une période de solitude où la personne concernée ne dispose pas de contact ni de soutien des personnes de son entourage proche, tel qu'expliqué dans le témoignage suivant :

« Isolée, être seule, abandonnée, à toi seule, oui, rester chez soi sans avoir de contacts avec tes amis, ta famille, tout ça. Je le dis comme ça : ça signifie vraiment "être isolée" quand tu es seule dans ton coin. »

Des participantes ont également mentionné que cette période d'isolement se ressent lors de l'absence de la famille et d'amis, ce qui arrive très souvent à la suite d'un déménagement dans une nouvelle région ou un nouveau pays.

Une autre dimension de l'isolement social dégagée des propos des personnes rencontrées est l'aspect communautaire et culturel, c'est-à-dire ne pas avoir accès aux ressources du quartier, ne pas savoir comment trouver le soutien formel des organismes. Cela revient aussi à travers un sentiment de ne pas connaître le « système », ce qui peut être lié à la méconnaissance de la langue, du système de transport, etc. Une intervenante illustre ces propos :

« Parfois, on voit des femmes qui connaissent seulement leur mari, leurs enfants, leurs voisins de même culture. Elles ont des familles, des petites familles, mais tu vois qu'elles ne connaissent pas beaucoup de personnes, qu'elles ne connaissent pas les ressources, qu'elles ne savent pas comment trouver un travail. Donc, pour moi, c'est une forme d'isolement, même s'il est vrai que ce n'est pas l'isolement de dire : je suis seule. »

Cette forme d'isolement social semble être liée d'une certaine façon au phénomène de ghettoïsation, qui serait le fait de fréquenter uniquement les gens et les ressources de sa propre communauté culturelle. Les témoignages du personnel suivants démontrent cette idée :

« Quand tu es dans le ghetto et que tu restes uniquement avec les membres de ta communauté, ça peut être comme un isolement communautaire. »

« Il y a des personnes qui connaissent seulement leurs coutumes. Ils vont à la mosquée ou à la synagogue. Je parle de gens de toutes les cultures. Ils ne parlent pas avec d'autres, ils ne connaissent pas d'autres choses. Finalement, pour moi, on peut dire que c'est une sorte d'isolement culturel. »

Une intervenante précise cependant que le phénomène de se limiter à la fréquentation des personnes et des ressources de sa propre communauté ethnique procure un sentiment de sécurité et de confort. Il permettrait d'ailleurs une intégration plus facile des personnes à leur société d'accueil.

« Au moins, ça donne à la personne un levier pour s'intégrer à la société. C'est sûr que pendant un certain laps de temps, elle sera seulement avec sa communauté, mais ça l'aide à obtenir les ressources pour s'adapter ici. Je pense que c'est vraiment ce réseau-là qu'ils ont. Dans les premiers mois de leur arrivée, ce sont des groupes de leur communauté ou des gens qu'elles croisent, puis elles voient ensuite un monde élargi, le même monde que moi. C'est un réconfort. »

En somme, les nouveaux arrivants doivent activement construire de nouvelles relations et de nouveaux réseaux sociaux qui leur permettent d'accéder aux ressources nécessaires dont ils ont besoin et de prendre contrôle de leurs circonstances sociales (Hynie, 2011). Ils doivent en même temps faire face aux barrières sociales et structurelles à l'inclusion, qui peuvent les isoler socialement, que ce soit par un manque de réseau de soutien social immédiat ou un manque d'intégration sociale à la société d'accueil.

Le soutien social

Selon les experts, il existe différentes formes de soutien social (pendant positif de l'isolement social), dont le soutien affectif, informationnel, instrumental et de compagnonnage.

Toutes les participantes ont dit entretenir des relations avec des personnes de leur communauté culturelle ou religieuse. Il s'agissait de liens d'amitié et d'entraide. Les participantes ont dit pouvoir parler dans leur langue maternelle et participer à des activités d'institutions sociales comme l'église. Quelques chercheurs (Hynie, 2011) sont d'avis que le soutien social est plus pertinent et aidant lorsqu'il provient de membres de la même communauté culturelle. Les femmes rencontrées qui ont participé à Plaisirs d'été n'auraient donc pas été isolées en ce qui a trait à leur entourage proche, car elles fréquentaient toutes des personnes de leur communauté et elles ont obtenu du soutien de leur part.

Quatre femmes parmi les dix interrogées n'avaient pas de famille immédiate à Montréal ou au Québec, mis à part leur conjoint et leurs enfants. Dans leur cas, même si la famille se trouvait à l'étranger, elle avait un rôle de soutien affectif. Par exemple, une participante a raconté que le fait de contacter sa famille lors d'un moment de solitude et d'absence de soutien l'a aidée. C'est ce qui est relaté ci-dessous :

« Parfois, j'allais acheter des cartes d'appel téléphonique et j'appelais ma famille au [pays]. Je demandais à parler avec tous les membres de la famille, je prenais des nouvelles de chaque membre. Ça me soulageait un peu. »

Donc, même si les familles habitent loin, le maintien de contacts apparaît important pour diminuer le sentiment d'isolement.

Deux autres femmes ont indiqué avoir de la belle-famille dans la région et pouvoir compter sur elle. Elles ont toutefois soutenu que le lien n'était pas équivalent et ne pouvait pas remplacer celui avec leur famille immédiate. Les quatre participantes restantes avaient de la famille, mais deux d'entre elles ne la fréquentaient pas souvent et deux autres entretenaient des relations ambivalentes avec elle. Une participante a mentionné qu'elle ne pouvait pas compter sur les membres de sa famille, tandis que l'autre a expliqué pouvoir toujours compter sur eux malgré les « chicanes » familiales. Dans ces situations, ce qui semblerait important comme soutien est de pouvoir compter sur un membre de la famille immédiate ou de la belle-famille, en dépit de liens ambivalents ou de communications peu fréquentes. De surcroît, l'existence de membres de la famille immédiate n'assure pas le soutien immédiat. Les personnes peuvent être présentes, mais le soutien peut ne pas être accessible, comme dans le cas d'une femme qui avait de la famille à Montréal et sur laquelle elle affirmait ne pas pouvoir compter.

Sept femmes sur dix ont dit détenir du soutien affectif (par exemple quelqu'un à qui parler de façon plus intime). Il pouvait s'agir de leur conjoint, de leurs amis, d'intervenants ou de membres de leur famille, et ce, qu'ils aient été au pays ou ailleurs. Toutes les femmes interrogées disposaient de soutien informationnel (par exemple quelqu'un à qui faire appel pour obtenir de l'information sur des sujets de la vie courante) qui provenait encore une fois de leur conjoint, de leurs amis, d'intervenants ou de membres de leur famille. La quasi-totalité (90 %) des répondantes possédaient du soutien instrumental (par exemple quelqu'un à qui faire appel pour garder les enfants). Enfin, sept participantes (70 %) ont mentionné disposer de soutien de compagnonnage (quelqu'un avec qui faire des sorties, par exemple). C'était habituellement des amis.

Massé (1995), un anthropologue qui s'est intéressé à l'isolement social, affirme que les besoins de soutien dans les premières années d'immigration sont avant tout de nature instrumentale, mais que ceux-ci évoluent généralement vers des besoins plus affectifs, une forme de soutien social qui n'est pas aussi facilement accessible. Cette situation pourrait être exacerbée par l'absence de membres de la famille.

La réduction de l'isolement social

Tel que signalé précédemment, la totalité des participantes interrogées ont mentionné avoir déjà vécu de l'isolement social après leur arrivée au pays, mais ont rapporté simultanément ne plus se sentir isolées. Force est alors de conclure à un changement favorable quant à la perception de ce sentiment. Il ressort des analyses plusieurs facteurs qui peuvent avoir contribué à le diminuer, dont le recours aux ressources communautaires du quartier, le recours aux services sociaux et de santé et la participation à des activités sociales (*Voir la figure 2*). La Maison des Parents, notamment par l'intermédiaire de sa programmation Plaisirs d'été, aurait joué un rôle important dans la diminution de l'isolement social des femmes interviewées. En effet, 8 participantes sur 10 ont évoqué une diminution de leur isolement social grâce à Plaisirs d'été et à l'existence de la Maison des Parents. C'est ce qu'exprime une participante dans le témoignage ci-dessous :

« Je suis reconnaissante envers la Maison des Parents et [nom d'un autre organisme] parce que ces deux organismes m'ont vraiment beaucoup aidée à me faire sentir chez moi, ici, à Montréal. La Maison des Parents, surtout, a été comme ma deuxième famille parce que j'y ai passé beaucoup de temps. Dès que

j'ai commencé à la fréquenter, surtout quand les enfants n'étaient pas encore à l'école, on a participé à beaucoup d'activités avec eux. Ça m'a vraiment aidée. Les filles [le personnel de la Maison des Parents] ont toujours été très gentilles. Elles m'ont vraiment fait me sentir comme chez moi, comme si c'était ma famille.
»

La figure 2 révèle la hiérarchie des thèmes émergeant des propos évoqués par les répondantes. Les propos mentionnés suggérant une réduction de l'isolement social apparaissent simultanément à ceux identifiant Plaisirs d'été et la Maison des Parents. La figure montre que le recours aux ressources du quartier, le fait de participer à des activités sociales et, finalement, le recours aux services sociaux et de santé, sont les éléments identifiés par les participantes qui auraient contribué, à un moment ou un autre, à réduire leur isolement social.

Figure 2. Dendrogramme regroupant les thèmes ayant des nombreux mots en commun



Impact de Plaisirs d'été et de la Maison des Parents sur l'isolement social des familles

Les activités de Plaisirs d'été semblent avoir comblé plusieurs besoins des femmes participantes susceptibles de contribuer à diminuer leur isolement social. C'est le cas, par exemple, des besoins de s'occuper, de faire des activités sociales, de rencontrer de nouvelles personnes (autant des adultes que des enfants), de « juste être avec du monde » ou de disposer d'un espace où les parents peuvent se retrouver avec leurs enfants, tel que le révèlent les témoignages ci-dessous :

« Pour venir ici, on doit sortir de la maison. Comme ça, ça casse l'humeur. On peut s'intégrer davantage, connaître d'autres cultures. [...] C'est ce que ça m'a apporté de participer aux activités ici [à la Maison des Parents]. »

« C'est l'été, on doit sortir, on doit profiter de l'été. S'il n'y avait pas la Maison des Parents, on serait confinés à la maison toute la semaine. On doit attendre jusqu'au week-end pour que le papa nous fasse sortir. La Maison des Parents, c'était vraiment une opportunité, une chose qui nous amène à sortir. »

« Ça m'a vraiment permis de connaître des endroits que je ne connaissais pas. On s'est bien amusés et les enfants en ont vraiment profité. »

« J'ai participé aux activités de Plaisirs d'été. C'est un bon programme. Ça m'a encouragée à sortir de la maison, à avoir du plaisir avec d'autres mamans. Ça donne la chance de participer à beaucoup d'activités, par exemple, aller à La Ronde, au Jardin botanique, au Village du Père Noël. Tout ça, ça m'a beaucoup aidée parce qu'autrement, je serais restée enfermée à la maison à broyer du noir

parce que, moi, j'avais fait une dépression postpartum [...]. Je suis à la maison, c'est pour ça que je viens ici [à la Maison des Parents] plus souvent parce que je n'ai pas d'occupation comme l'école ou un travail. C'est pour ça que je viens ici, c'est une bonne activité pour moi parce que j'aime ça, je rencontre d'autres gens et on nous accueille bien. On se sent chez nous, il y a beaucoup de choses que j'aime, dont les gens, les éducatrices, les moniteurs et les activités qu'on fait. »

Plusieurs participantes ont exprimé par leur propos leur besoin de bénéficier non seulement d'activités pour leurs enfants, mais également de passer du temps avec eux. Le témoignage qui suit indique à quel point Plaisirs d'été a répondu à ce type de besoin, même si la personne en question n'habitait pas le quartier Bordeaux-Cartierville.

« Moi, durant l'été, j'avais besoin de faire des activités avec mes enfants. Je ne voulais pas juste les inscrire au camp d'été. J'avais vraiment besoin de faire des activités avec eux, qu'on passe du temps ensemble, de pas rester seuls, juste moi et ma gang d'enfants. Je voulais être entourée d'autres parents avec leurs enfants, comme ici [à la Maison des Parents]. J'ai trouvé ici ce dont j'avais besoin. Je trouve que c'est une excellente chose que ça [Plaisirs d'été] existe. »

La Maison des Parents représente de fait, comme son nom le dit, une « maison » qui offre des ressources pour les parents, notamment pour les mères et leurs enfants. Plusieurs participantes ont mentionné se sentir comme chez elles à la Maison des Parents et ont exprimé avec émotion le sentiment d'avoir eu une nouvelle famille. Plaisirs d'été offre l'espace et la possibilité de recréer une dynamique familiale, et ce, dans le cadre d'un environnement qui rappelle la maison. Il serait impossible de dissocier les effets de Plaisirs d'été de la Maison des Parents. Les témoignages suivants illustrent ces propos :

« [Plaisirs d'été] me fait découvrir plein de choses. C'est un endroit où je peux venir lorsque j'ai besoin de conseils. C'est sans contredit comme une famille pour moi, une deuxième maison. »

« Plaisirs d'été m'apporte beaucoup de choses, à moi et à ma famille, surtout d'avoir fait des activités parent-enfants comme de jouer, de faire une course ou des jeux, aussi de parler avec les autres mères de famille et connaître plus de gens, connaître les enfants des autres, se faire des amis, partager des expériences [...]. Surtout de passer un bon moment en famille, avec les autres familles pour faire leur connaissance et pour partager les choses qu'on a vécues aussi. C'est bien parce qu'on a toutes en commun d'avoir vécu la même chose, l'immigration. Ça fait comme une autre famille, une famille d'ici. »

« Je m'y suis beaucoup amusée. Les femmes et leurs enfants qui y ont participé faisaient comme un groupe de famille. Toutes ces personnes étrangères, c'est comme une petite famille, avec laquelle on partageait des choses à manger. »

Au-delà de l'activité de Plaisirs d'été, la Maison des Parents est un lieu habité où la porte est grande ouverte aux parents et aux enfants. De plus, les intervenants offrent du soutien social, transformant la Maison des Parents en un lieu de référence où il est possible de trouver de l'aide :

« Je viens voir l'intervenante [de la Maison des Parents] pour garder mon enfant [...]. Des fois, je l'amène ici aussi pour aller faire des courses, je le laisse avec [l'intervenante]. Une fois, j'ai éprouvé un problème au travail. Je suis venue ici et ils m'ont aidée à remplir les formulaires de la Commission des normes du travail. »

Ils ont pu me conseiller dans les démarches, me dire où je devais aller chercher tel ou tel document. J'avais besoin de pièces justificatives et ils m'ont aidée. Puis, à mon tour j'ai référé la Maison des Parents à d'autres gens dans le besoin qui ne connaissent pas l'organisme. Quand on me demande où je vais ou où j'ai fait telle chose, je les réfère ici. Même s'ils ne viennent pas immédiatement, ils savent qu'il existe des ressources à leur disposition. »

« Les gens de la Maison des Parents sont toujours là pour aider. S'ils n'ont pas la réponse dans l'immédiat, ils vont la chercher pour toi. Ils sont toujours disponibles pour te donner un coup de main. »

La Maison des Parents est indéniablement un lieu susceptible de favoriser l'intégration sociale. La panoplie d'activités qui y sont offertes fournit maints outils aux participants pour faciliter leur intégration dans leur nouvelle société d'accueil.

Beaucoup de mères rencontrées restaient à la maison avec leurs enfants sans possibilités de parler à d'autres gens ou de participer à des activités communautaires et sociales, ce qui est peu favorable à l'intégration sociale. Selon les témoignages colligés, Plaisirs d'été a été une occasion et un espace qui a permis aux participantes de rencontrer d'autres mères dans la même situation qu'elles ainsi qu'une occasion pour les enfants de socialiser avec d'autres enfants et d'autres adultes. Ensemble, ils ont pu participer à des activités sans contraintes de transport et découvrir la gamme de services qui y étaient offerts tout en recevant du soutien direct des intervenants. L'impact le plus profond semble relié au sentiment d'appartenance des immigrantes et à l'ouverture de la part de la société d'accueil. Un membre de la direction de l'organisme l'a expliqué par ces propos :

« [Pour réduire l'isolement social des nouveaux arrivants du quartier, il est important] de créer des liens, un réseau ou un endroit, de faire découvrir des endroits à des gens, des endroits qu'ils ne connaissent pas. Du coup, la personne développe un sentiment d'appartenance à l'organisme. Puis elle découvre le quartier. Elle y rencontre des gens qu'elle a d'abord rencontrés ici [à la Maison des Parents]. Ces personnes finissent par développer un réflexe de communication. Elles peuvent devenir des amies et, de bouche à oreille, en influencer d'autres dans leur milieu parce qu'elles sont contentes de se retrouver. Elles vont petit à petit utiliser d'autres services ensemble : en dehors de nos activités, elles seront susceptibles de se donner rendez-vous par exemple à la bibliothèque du quartier. Elles développeront ainsi une meilleure utilisation des services publics et des espaces communs, tels les parcs et les patageoires. »

Impact de Plaisirs d'été sur le lien parent-enfant

Afin d'évaluer si l'action Plaisirs d'été a effectivement contribué à renforcer le lien parent-enfant, les mères participantes ont été questionnées sur leur relation avec leurs enfants depuis leur fréquentation. Plusieurs mères ont témoigné de ses bienfaits pour leurs enfants. La programmation de Plaisirs d'été aurait permis de répondre aux besoins de socialisation des enfants, tant en matière de langage, par la pratique du français avec d'autres enfants et d'autres adultes, que du besoin relationnel, en favorisant les relations avec d'autres personnes que les membres de leur famille (surtout pour les enfants qui ne fréquentent pas une garderie). Le témoignage suivant d'une participante illustre éloquemment la motivation de son enfant à participer aux activités de la programmation Plaisirs d'été de la Maison des Parents et l'effet bénéfique concernant son apprentissage de la langue :

« Je me suis inscrite et je me suis vite rendue compte que ça allait bien. On vient [à la Maison des Parents], c'est comme si nous étions à la maison. La participation aux activités a aussi aidé ma fille. C'est ici qu'elle a commencé à parler français. Elle y avait des amis elle aussi. Elle disait : "Maman, je veux y retourner.". Elle ne parlait pas du tout français. Maintenant, elle le parle plus facilement. »

Cette même participante explique comment Plaisirs d'été a aidé son autre enfant à socialiser avec les gens présents :

« Mon fils aussi a bénéficié des activités de Plaisirs d'été. Auparavant, il ne voulait pas manger et il refusait de s'approcher des gens. Quand on a commencé à venir ici [à la Maison des Parents], il était évidemment un peu craintif, mais maintenant quand il vient ici, il est comme à la maison : il joue bien, il joue avec tout le monde. [...] Maintenant, il mange plus, il joue bien. Donc, ça m'a fait du bien et ça m'a apaisée. »

Deux autres participantes expriment aussi les bienfaits de Plaisirs d'été quant à la socialisation de leurs enfants.

« Pour les activités, ça a beaucoup aidé mon fils [...] puisque son comportement a vraiment changé. Ça va bien maintenant, et même très bien. Au début, c'était un peu difficile, mais dès qu'on a commencé à sortir, à venir ici [à la Maison des Parents], tout est rentré dans l'ordre. [...] Sa manière de se comporter avec les autres s'est améliorée. Il a appris à vivre en communauté. »

« Ce qui a changé, c'est qu'il peut maintenant accepter la présence d'autres personnes. Il est plus détaché de moi, je pense que c'est ça. Avant, c'était seulement maman. Maintenant, il connaît les autres enfants et les autres mères. »

Concernant spécifiquement la relation mère-enfant, cinq mères ont témoigné de changements positifs quant au lien qui les unissait. Une participante a perçu plus d'attachement de ses enfants à son égard à la suite des activités de Plaisirs d'été :

« [Mes enfants] sont beaucoup attachés à moi. Ils me démontrent vraiment beaucoup d'amour. À chaque fois que l'on rentre de la Maison [des Parents], ils me remercient : "Merci maman de m'avoir amené à la Maison des Parents". Je te jure, c'est vraiment surprenant [...]. En tous les cas, la Maison des Parents s'est greffée dans leur cœur. Des fois, je me dis : Ah ! Il ne faudrait pas que les petits grandissent pour qu'ils puissent toujours fréquenter la Maison [des Parents]. »

Une autre mère a affirmé ne pas avoir perçu de différences marquantes en ce qui avait trait au lien qui l'unissait à ses enfants, mais a affirmé du même coup trouver qu'« ils étaient plus proches d'elle ». Elle a expliqué que le principal avantage de Plaisirs d'été était la possibilité pour les enfants de passer du temps autant avec leurs parents qu'avec d'autres enfants. Elle a dit : « [Les enfants] sont en sécurité avec leurs parents tout en participant avec leurs amis. »

Une autre participante, tel que le témoigne le passage ci-dessous, a souligné cet avantage de passer du temps de qualité avec ses enfants, une affirmation qui trouve écho également chez une intervenante qui parle d'un « espace de qualité parent-enfant ».

« [La relation entre mes enfants et moi] a changé, mais pour le mieux. [...] Parce qu'on joue davantage ensemble [...]. C'est bien pour passer du temps ensemble,

sans pression, pour s'amuser, juste pour faire quelque chose à l'extérieur. Parce qu'autrement, on ne pourrait pas le faire, on est toujours pressés de faire telle ou telle chose à la maison. Si on reste à la maison, on ne prend pas le temps de parler avec eux, d'être avec eux, de faire une activité avec eux. Quand on sort avec Plaisirs d'été, on est entièrement avec eux. »

Des participantes ont mentionné d'emblée une amélioration du lien parent-enfant, souvent parce qu'elles ressentent un plus grand attachement de leurs enfants à leur égard et parce qu'elles développent le goût de passer du temps avec leurs enfants. Cependant, l'effet que Plaisirs d'été a auprès des mères et de leurs enfants ne toucherait pas uniquement le renforcement d'un tel lien. Les activités de Plaisirs d'été contribueraient également au développement social de l'enfant. Par exemple, ce serait le cas de la participante qui a mentionné que son enfant avait commencé à explorer un peu plus le monde qui existe au-delà d'elle. Une telle situation caractérise le développement de l'enfant après l'étape symbiotique (de fusion). Étant donné que ce sont des enfants qui passent déjà beaucoup de temps avec leur mère (puisque ce sont majoritairement des femmes au foyer ayant peu de contacts avec l'entourage), l'apport d'un nouvel environnement permettant à l'enfant de passer du temps de qualité avec sa mère en dehors de la maison et de rencontrer de nouvelles personnes (enfant et adultes), contribue au développement global de l'enfant.

En regard du lien père-enfant, le fait que les hommes ait constitué une clientèle peu rejointe par ce programme fait en sorte que l'objectif visé de renforcer le lien entre enfant et père n'a malheureusement pas été atteint à travers Plaisirs d'été.

3.3.3. Résultats de l'évaluation des effets de l'action Outreach et réseautage

L'action Outreach et réseautage a été conduite directement par la permanence de la TCJBC. Elle a été menée par deux agentes de milieu à la fois qui sillonnaient les lieux publics du territoire pour établir des contacts avec les parents de jeunes enfants vivant en situation de vulnérabilité¹¹ qui ne sont habituellement pas rejoints par les canaux conventionnels. Leur travail a consisté à identifier, dans la population, les personnes qui éprouvaient des besoins en matière de services sociaux et à les aider à obtenir l'assistance qui leur était nécessaire en faisant le pont avec les divers organismes du territoire (EMCDDA, 2001).

Histoires de vie et expérience d'immigration

Les personnes rencontrées par les agentes de milieu et interviewées dans le cadre de l'évaluation de l'action Outreach et réseautage étaient toutes immigrantes, mais pas forcément nouvellement arrivées (arrivées il y a cinq ans ou moins au Canada). Il s'agissait, en grande majorité, de familles (parents et enfants) qui avaient immigré ensemble ou bien de femmes avec enfants qui étaient venues rejoindre leur conjoint après une demande de parrainage. En général, les personnes rencontrées ont dit avoir quitté leur pays et s'être établies au Canada pour trouver de meilleures conditions de vie et un avenir plus prometteur pour leurs enfants. Elles ont exprimé une idéalisation généralisée du pays hôte. Le Canada représente une terre de possibilités et de bonheur, tel que le témoigne une des participantes : « Je savais déjà que tout était synonyme de

¹¹ L'immigration récente, l'isolement social et la pauvreté constituent les facteurs de vulnérabilité sur lesquels devraient agir les actions.

bonheur ici. » Les répondants ont davantage exprimé le côté « social » comme élément justifiant leur établissement au pays, comme l'accès aux ressources, et ce, surtout pour les enfants.

« Ici, je parviens à m'installer avec les enfants. Ils reçoivent une bonne instruction, des services de santé gratuits et l'accès à des bibliothèques. Je n'avais pas accès à tout ça dans mon pays. »

Les répondants expriment l'envie de réussir et de travailler et gardent toujours l'espoir de s'en sortir, malgré les obstacles. Une participante mentionne que le projet de migration au Canada représente littéralement le rêve de toute une vie qui n'est pas sans soubresauts. L'envie continue de réussir et de s'intégrer leur fait garder le cap.

« Il y a des personnes pour qui venir au Québec ou au Canada était un rêve que des obstacles multiples ont ébranlé. [...] On a commencé à rêver dans nos pays et on ne veut que le choix qu'on a fait se transforme en regret. Après tout, on a tout laissé pour venir ici. »

Une fois arrivés au Québec, les immigrants se retrouvent dans un processus d'intégration à la société d'accueil et sont inévitablement confrontés à de multiples obstacles. D'abord, mis en face de leur idéal de pays, ils se rendent bien souvent compte que la situation n'est pas celle à laquelle ils s'attendaient, tel que l'explique ce participant :

« Une fois sur le territoire, on découvre beaucoup de choses. Quand on veut émigrer, les informations qu'on détient, par exemple sur le travail, ça ne correspond pas à quoi on s'attendait. Tu as travaillé ailleurs dans le passé. Tu as fait ça, ça et ça, mais on requiert de l'expérience au Québec. C'est un peu décourageant. Quelqu'un qui n'a pas un caractère fort ne peut pas tenir. [...] On est laissé à soi-même, ça il faut le dire. »

Dans ce processus où les immigrants sont « laissés à eux-mêmes », ils tentent de s'intégrer tout en cherchant de l'aide, car c'est bien souvent la seule façon de pouvoir s'intégrer à la société d'accueil, tel que le mentionne une participante :

« Ici, au Québec, si tu ne demandes pas d'aide, tu n'en auras pas. Toutefois, quand j'en demande, j'en ai. Je suis donc satisfaite. »

Le défi de trouver un travail et de s'intégrer sur le plan professionnel demeure l'obstacle à l'intégration le plus souvent évoqué par les personnes rencontrées. Bien souvent, les qualifications et les expériences professionnelles antérieures ne sont pas prises en compte lors de la recherche d'emploi et les immigrants doivent retourner aux études et recommencer à zéro. Ce constat a également été fait dans le *Portrait des immigrants récents à Montréal* élaboré par la Direction de santé publique de Montréal en 2012. Les nouveaux arrivants vivent effectivement des difficultés considérables quant à l'intégration professionnelle, et ce, dans l'ensemble du Canada. Plusieurs explications sont évoquées, dont la discrimination ainsi que la non-reconnaissance des compétences et des expériences acquises à l'étranger conjuguées à la forte compétition présente sur le marché du travail (Direction de santé publique, 2012).

Le passage suivant met en lumière les obstacles vécus et montre les frustrations qu'un nouvel arrivant peut ressentir lorsqu'il y est confronté :

« Laissez une chance aux gens. Un infirmier ne soignait pas des animaux dans son pays : il soignait des hommes, mais on se fait dire "non". Il faut refaire et refaire, ça décourage plein de gens ! Ils ont beau être médecins ou pharmaciens,

on ne les reconnaît pas. On fait perdre le temps aux gens, voilà ! Moi, je vois que c'est une affaire politique : on vous pousse à aller prendre des prêts et bourses pour faire tourner l'économie, alors qu'eux-mêmes [les Québécois], arrêtent au secondaire. Ils vont travailler, puis quelque temps après, ils sont déjà des directeurs. Quelles études ont-ils fait ? Rien du tout ! Les immigrants arrivent avec ce qu'ils savent faire, mais on leur dit non, non. Ce sont des choses, des fois, qui énervent. »

Une autre personne rencontrée a également parlé de la non-reconnaissance des diplômes, des expériences antérieures acquises à l'étranger et des barrières rencontrées pour décrocher un premier emploi à Montréal :

« Quand je cherche un travail, l'employeur me demande habituellement : "Est-ce que vous avez de l'expérience ?" » Et comment puis-je avoir de l'expérience si vous ne me donnez pas la chance d'avoir un emploi ? Il faut nous donner une chance pour que nous puissions acquérir de l'expérience. [...] Le travail est un problème ici. Il n'est pas facile de trouver un premier travail, pas facile du tout. Je connais des femmes, des gens qui sont ici depuis quatre ans, qui déposent des CV partout, qui ont étudié ici et qui ont acquis de beaux diplômes, et qui, au final, se font répondre qu'il faut avoir de l'expérience. »

Selon les dires de cette participante, il ne suffit pas d'avoir fait des études au Québec pour faciliter l'entrée au marché du travail. Elle croit plutôt que la première barrière à l'intégration professionnelle est le manque d'expérience de travail dans un contexte québécois. Par conséquent, plusieurs nouveaux arrivants sont pris dans un cercle vicieux, incapables de décrocher un premier emploi parce qu'aucun employeur ne veut leur donner la chance d'acquérir une première expérience de travail.

Soutien social

Concernant le soutien social que les personnes interviewées disent avoir, nous notons que peu de personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont déclaré avoir de la famille au Québec (17 %), ce qui n'est pas surprenant étant donné qu'elles ont quitté leur famille, restée dans leur pays d'origine (autre qu'un conjoint et des enfants). La littérature nous indique pourtant qu'un des facteurs de stress propre à l'immigration elle-même est la perte du réseau familial (Pumariega, 2005). Cependant, les données du tableau 6 montrent également qu'une très grande majorité des personnes rencontrées entretiennent des liens virtuels avec leurs familles et leurs amis (89 %). La perte constituerait donc une séparation physique du réseau familial, mais le soutien que ce réseau peut apporter à distance reste significatif dans la vie des immigrants, ce qui n'empêche pas les migrants de se reconstituer un nouveau réseau de soutien dans la société d'accueil. Ce nouveau réseau est principalement constitué des membres du même pays, de la même culture ou de la même religion (83 %). La majorité, encore ici, a un soutien informationnel (72 %) et un soutien affectif (67 %), mais proportionnellement moins nombreux sont ceux qui ont un soutien de compagnonnage (44 %) ou un soutien instrumental (28 %). Dans leur entourage, il semble y avoir peu de disponibilité des proches pour faire des sorties ou pour leur donner un coup de main en cas de besoin, par exemple garder les enfants. Ces types de soutien étaient beaucoup plus fréquents pour ces personnes dans leur pays d'origine. On remarque donc une perte plus significative du soutien de compagnonnage et du soutien instrumental liés au processus d'immigration.

Tableau 6. Soutien social des personnes interrogées ayant rencontré des agents de milieu

Type de soutien	Oui N ^{bre} et %	Non N ^{bre} et %
Correspondance avec la famille et les amis par Internet	16 (89 %)	2 (11 %)
Rencontres avec des membres du même pays, de la même culture ou de la même religion	15 (83 %)	3 (17 %)
Soutien informationnel (ex. : obtenir une réponse à un besoin d'information)	13 (72 %)	5 (28 %)
Soutien affectif (ex. : avoir quelqu'un à qui se confier)	12 (67 %)	6 (33 %)
Compter sur une personne proche	8 (67 %)	4 (33 %)
Aider ou rendre service aux autres	10 (63 %)	6 (37 %)
Recevoir des personnes à domicile	10 (59 %)	7 (41 %)
Visiter des gens à leur domicile	9 (53 %)	8 (47 %)
Bénéficier d'un soutien de compagnonnage (ex. : quelqu'un avec qui faire des sorties)	8 (44 %)	10 (56 %)
Bénéficier d'un soutien instrumental (ex. : réponses à besoin d'aide pour des services)	5 (28 %)	13 (72 %)
Avoir de la famille au Québec	3 (17 %)	15 (83 %)

Isolement social

La majorité de personnes rencontrées par les agentes de milieu (78 %) qui ont été interrogées dans le cadre de cette évaluation disent avoir vécu une expérience d'isolement social au Québec. Ces expériences étaient généralement liées à l'arrivée au Québec, à l'installation sur un nouveau territoire, à une séparation familiale ou à une période de grossesse et d'accouchement. Lors des premiers mois suivant l'arrivée au pays, voire des premières années, les gens ont exprimé avoir vécu un « manque de repères » et un « manque de soutien » dans l'entourage proche, tel que l'explique l'une des personnes interrogées :

« Quand je suis arrivé, j'avais vraiment la tête bourrée de choses. J'avais des sous, mais je ne savais pas comment m'y prendre. Je me suis vraiment senti isolé. Je n'avais pas de repères en tant que tel. Je ne savais pas à qui m'adresser, à qui dire que je voulais ceci ou comment je voulais que ce soit. Je me suis vraiment senti isolé à ce moment-là. [...] Je ne connaissais personne. C'était très

difficile et je m'ennuyais davantage. À mon avis, quand vous êtes isolé, vous ne pouvez pas prospérer parce que vous ne savez rien de la vie dans ce monde. »

Les nouveaux arrivants doivent activement construire de nouvelles relations et de nouveaux réseaux sociaux qui leur permettent d'accéder aux ressources dont ils ont besoin (Hynie, 2011). Ils doivent en même temps faire face aux barrières sociales et structurelles à l'inclusion, qui peuvent les isoler socialement, que ce soit par un manque de réseau de soutien social immédiat ou un manque d'intégration sociale à la société d'accueil.

L'expérience de l'isolement social vécue par les personnes rencontrées par les agentes de milieu semble représentative de l'isolement social exprimé par les intervenants interrogés (incluant les agentes de milieu). Globalement, les participants et le personnel interrogés semblent décrire deux dimensions distinctes de l'isolement social. Tout d'abord, l'isolement social est vu comme une période de solitude au cours de laquelle la personne concernée ne dispose pas de liens significatifs ni de soutien des personnes de son entourage proche, tel qu'expliqué dans le témoignage suivant :

« Ce n'est pas facile de passer d'un pays à un autre. Quand tu te trouves seul dans un nouveau pays, qu'est-ce qui te manque ? C'est la famille, à savoir les parents et les frères et sœurs. [...] Moi, j'ai fait un match ici et je me suis blessé au genou. Je souffre un peu, surtout parce que je suis tout seul, il n'y avait personne pour m'amener à l'hôpital. J'ai tout fait seul. [...] Quand il n'y a pas de famille, il n'y a personne qui s'inquiète pour vous. Dans notre pays, il y a des gens, pas nécessairement la famille, des voisins, des amis qui s'inquiètent pour toi, qui te disent : Qu'est-ce que tu as ? Comment tu vas ? Si tu es à l'hôpital, l'hôpital va se remplir de visiteurs pour toi. Ici, je me suis retrouvé tout seul à l'hôpital. Ce n'était pas facile, j'ai même pleuré là-bas. »

D'autres personnes rencontrées ont également mentionné que cette période d'isolement se ressentait lors de l'absence de la famille et d'amis, ce qui arrive très souvent également à la suite d'un déménagement dans un nouveau pays ou une nouvelle région.

Une deuxième dimension de l'isolement social dégagée des propos des personnes rencontrées est l'aspect communautaire et culturel, c'est-à-dire le non-accès aux ressources du quartier, ne pas savoir comment trouver le soutien formel des organismes. Cela revient aussi à ressentir un sentiment de ne pas connaître le « système » ou de « ne pas avoir de repères ». Le témoignage d'un intervenant illustre bien ce propos et le différencie du premier type d'isolement mentionné :

« Quand on parle des personnes isolées, c'est par rapport aux ressources du quartier. C'est quelqu'un qui vit dans un endroit et qui ne bénéficie pas des services qui sont offerts dans ce territoire. Une personne serait isolée pas forcément parce qu'elle n'a pas de relations avec d'autres individus, ou avec sa communauté, mais c'est parce que cette personne n'a pas de relations avec les ressources de son environnement. Par exemple, c'est de ne pas savoir que quand on est malade, le CLSC est là [...] De savoir que il y a un CACI qui est là, qui donne des cours de francisation et que j'ai besoin d'apprendre le français, mais je refuse d'aller au CACI, ça c'est l'isolement par rapport au CACI. [...] La nuance que je fais, c'est simplement par rapport aux ressources du quartier, c'est simplement par rapport aux organismes qui offrent des services gratuitement, et que cette personne-là ne bénéficie pas des services. »

Cette forme d'isolement social semble être liée d'une certaine façon au phénomène de ghettoïsation, (le fait de fréquenter uniquement les gens et les ressources de sa propre communauté culturelle). Les personnes ne seraient donc pas considérées comme isolées selon la première définition, mais elles seraient isolées du système, de la société d'accueil. Le phénomène de ghettoïsation empêcherait ainsi les personnes immigrantes à avoir recours au soutien formel des organismes et à naviguer dans le système.

Ces résultats concordent avec ceux que nous avons relevés dans l'évaluation des effets de l'action Plaisirs d'été. Ils concordent également avec la littérature scientifique concernant le processus d'immigration. Dans un processus de marginalisation, l'opposé de l'assimilation (où l'individu renonce à sa culture d'origine et s'identifie avec la culture du pays d'accueil), les immigrants adultes ont tendance à participer à la vie de leur communauté ethnique, se déconnectant ainsi de la culture d'accueil (Pumariéga, 2005). En effet, le phénomène de marginalisation peut être vu comme une ghettoïsation.

Intégration sociale

Face au phénomène de marginalisation ou de ghettoïsation, il s'avère important pour certains acteurs, comme les représentants des organismes communautaires, de combattre ce type d'isolement social et de promouvoir l'accès aux ressources du quartier. Un intervenant mentionne l'importance pour les organismes communautaires de lutter contre ce type d'isolement qui maintient les immigrants dans des enclaves ethniques ou culturelles avec une suridentification à la culture du pays d'origine. C'est ce qu'illustre ce témoignage d'un intervenant :

« Une personne peut être intégrée à une communauté isolée. Elle ne vit pas forcément l'isolement social comme on l'entend souvent, mais elle vit un isolement par rapport à sa société d'accueil, et ça, je trouve que c'est le type d'isolement sur lequel nous, organismes communautaires, devons travailler. C'est sur cet isolement-là qu'on a le plus d'emprise : il faut leur faire connaître les ressources qui existent dans la société d'accueil. Quelqu'un peut toujours garder ses coutumes, les affaires de sa culture, sauf que son enfant va aller à l'école québécoise. Est-ce que les pratiques que tu fais se rendent à la maison ? Est-ce que l'éducation que tu fais va être en adéquation avec l'éducation d'ici ? Avec les façons de faire d'ici ? Je trouve que c'est souvent ça, le défi des familles immigrantes. C'est vraiment de s'intégrer, de briser l'isolement par rapport aux ressources et aux services à la communauté en matière d'accueil. »

Le travail des organismes communautaires concernant la promotion de l'utilisation des ressources du quartier favorise l'intégration des immigrants sans qu'ils soient dans l'obligation de renoncer à leur propre culture, ce qui s'inscrit dans un modèle de biculturalisme. Le biculturalisme permet la validation et la réaffirmation de l'identité de la personne concernée par les deux cultures : la nouvelle et celle du pays d'origine (Pumariéga, 2005). Dans ce sens, les actions des organismes communautaires, comme les actions Outreach et réseautage et Plaisirs d'été, prôneraient d'une certaine façon un modèle de biculturalisme en encourageant les immigrants à garder leur culture d'origine, mais également à adopter dans une certaine mesure la culture du pays d'accueil. Cela se ferait principalement par un meilleur accès aux ressources du quartier, ce qui augmenterait leurs connaissances sur les services disponibles pour eux tout en les faisant sortir des enclaves ethniques ou culturelles et favoriserait une diversité culturelle.

Le passage qui suit provient d'une participante. Il permet d'illustrer cette idée d'intégration sociale par le mélange des cultures et un modèle de biculturalisme. Cette participante, qui au surplus réside dans le quartier, affirme qu'elle peut se sentir intégrée en ayant recours aux ressources de sa société d'accueil tout en conservant les aspects typiques de sa culture qui lui sont chers.

« J'ai beaucoup sorti, j'ai vu plein d'organismes, du côté de l'employabilité, pour découvrir la culture des Québécois, tout ce qu'ils aiment, ce qu'ils n'aiment pas. J'ai eu accès à tout ça. [...] Je dirais donc que les organismes font leur part. Si je fais aussi ma part et qu'on combine les deux, oui, je vais avoir ce que je veux. [...] Je me sens chez moi. Qu'est-ce que j'aime moins du quartier ? J'y réfléchis, mais je ne trouve pas (rires). [...] Il y a beaucoup de ressources. Des amis que je rencontre parfois me disent qu'ils n'ont pas ceci, pas cela. Je leur dis : Mais ici, ce n'est pas le cas, il y a beaucoup de ressources. Il y a beaucoup de familles immigrantes, je me sens un peu comme chez moi. Même si je suis au Canada avec le froid, je me sens un peu comme chez moi, à voir des gens qui partagent la même culture, les mêmes valeurs et, aussi, je retrouve les plats typiques de chez moi ici, des aliments que je peux acheter, préparer chez moi comme si j'étais dans mon pays d'origine. C'est comme si j'avais déplacé ma maison de là-bas à ici (rires). »

Cette même personne a dit qu'elle a eu accès aux ressources grâce à l'intervenant communautaire scolaire du projet Un milieu ouvert sur ses écoles, qui l'a mise en lien avec une des agentes de milieu. Elle a mentionné avoir eu recours à beaucoup d'organismes, dont la Corbeille, Cartier Émilie, la Fondation de la visite (maman visiteuse), le Club de recherche d'emploi Montréal-Centre-Nord, le Centre d'encadrement des jeunes femmes immigrantes, l'Opération Placement Jeunesse, la clinique Plein ciel et le CLSC.

Outre le recours aux ressources, 63 % des personnes rencontrées lors de l'évaluation offrent leur aide ou rendent des services à autrui (*Voir le tableau 6*). Ces personnes ont aussi mentionné se sentir intégrées dans la nouvelle société lorsqu'elles étaient capables d'offrir, à leur tour, de l'aide et du soutien à des nouveaux arrivants. Certains voient en cela un signe d'intégration sociale. Ces personnes connaîtraient suffisamment les ressources et le « système » pour pouvoir orienter à leur tour des personnes qui n'ont pas de « repères » à leur arrivée et au début de leur processus d'intégration au Québec.

Les migrants adultes adoptent des façons différentes de s'adapter à la nouvelle société comparativement à leurs enfants. De ce fait, la marginalisation est beaucoup plus accentuée chez les immigrants plus âgés, étant donné leur plus faible flexibilité développementale et cognitive qui rend plus difficile leur assimilation à des changements majeurs, tels l'adoption d'une nouvelle langue et d'un nouveau système de valeurs et de croyances. Par contre, pour les enfants et les adolescents migrants, la marginalisation n'est pas une option envisagée. Ils sont immergés de façon constante dans la culture prédominante à l'école et dans les activités sociales. Ils doivent néanmoins composer avec les attentes familiales de loyauté à l'égard de leur culture d'origine, sous peine de s'exposer à un « conflit de trahison » (Pumariaga, 2005).

Selon Pumariaga (2005), les enfants commencent à prendre conscience de leur identité ethnique et des différences culturelles dès l'âge de 3 ou 4 ans. Entre 4 et 8 ans, les enfants développent une appartenance ethnique, choisissent un groupe par rapport à un autre, consolident leur concept de sens du groupe et développent une curiosité envers d'autres groupes. À l'adolescence, ces jeunes immigrants peuvent se suridentifier à leur culture d'origine ou à la

culture prédominante (ou d'accueil) ou bien s'isoler de leurs familles et de leurs pairs en s'identifiant à des adolescents marginalisés semblables. Des jeunes « assimilés » vivant avec des parents peu « assimilés » sont plus à risque de conflits familiaux et de problèmes de comportement et d'abus de substance (Pumariega, 2005). Lorsque les jeunes immigrants se sentent rejetés ou dénigrés par la culture hôte, ils peuvent répondre de façon passive par des symptômes de dépression ou d'abus de substances ou encore ils peuvent développer une identité antagoniste, en se joignant à des gangs et en défiant la culture majoritaire. Les gangs offrent une structure soutenant aidant les adolescents à traverser le bouleversement psychologique propre à l'adolescence et au processus d'adaptation culturelle (Suarez-Orozco et Suarez-Orozco, 2001; Vigil, 1988, rapporté dans Pumariega, 2005).

Le modèle de biculturalisme est d'autant plus pertinent pour l'adaptation et l'intégration d'enfants migrants qui grandiront au Québec. Les enfants qui ont migré en bas âge sont connus comme la « génération 1.5 » (Morgan Roberge, 2002). Ces personnes, faisant souvent le « pont » entre les deux cultures, améliorent la compréhension d'une culture envers l'autre en les entrecroisant pour former une sorte de culture hybride (Perez-Firmat, rapporté dans Pumariega, 2005).

Dans le cadre de notre évaluation, les personnes interrogées étaient toutes des parents, principalement d'enfants en bas âge. Les organismes communautaires du quartier, conjugués aux agentes de milieu ont favorisé l'intégration des adultes immigrants en leur faisant davantage connaître les ressources du quartier et en favorisant la diversité culturelle plutôt que les enclaves ethniques ou culturelles. Leur travail a favorisé également le bien-être et l'intégration des enfants migrants ou des enfants qui naissent sur le territoire. Ils croient fermement qu'à partir du moment où les parents se sentent plus adaptés à la société d'accueil, ils s'avèrent plus à même de répondre aux besoins de leurs enfants. De plus, tel que mentionné précédemment, le risque pour les enfants et les futurs adolescents de rejoindre des gangs de rue et de présenter des problèmes de santé mentale diminue, notamment parce les parents seront un peu plus « assimilés » ou un peu plus ouverts à la culture d'accueil de la même façon que les enfants et les adolescents pourront réaffirmer leur culture d'origine sans mettre en péril leur nouvelle identité rattachée à leur culture d'accueil. Ce travail favoriserait une meilleure intégration à la société d'accueil, autant celle des enfants que celle des parents, et pourrait contribuer à une diminution des inégalités sociales des immigrants qui vivent à Montréal.

Le passage plus bas présente l'exemple de l'intégration sociale d'une mère dans un modèle de biculturalisme. Cette femme affirme sa culture d'origine, pratique ses coutumes et maintient ses valeurs, mais utilise les ressources du quartier qui s'offrent à elle et navigue assez bien dans le « système ». Elle souhaite la même chose pour son enfant : qu'il conserve les traditions de son pays d'origine en s'adaptant à la culture existante et en adoptant des comportements de la nouvelle culture.

« Je n'ai pas d'inquiétudes concernant l'intégration de mon enfant en tant que tel. Si j'ai à m'inquiéter, ce sera peut-être à l'adolescence en raison de la façon dont vivent les adolescents d'ici. Je suis très conservatrice, de sorte que le voir évoluer dans un monde rempli de dangers m'inquiète. Je me demande souvent quel est type d'éducation que je devrais lui donner pour empêcher la dérive. Il faut que je trouve la meilleure formule pour pouvoir l'éduquer convenablement, pour lui offrir une bonne éducation qui va lui permettre de devenir quelqu'un de bien. J'aimerais que mes enfants conservent leur appartenance religieuse parce ce que ça

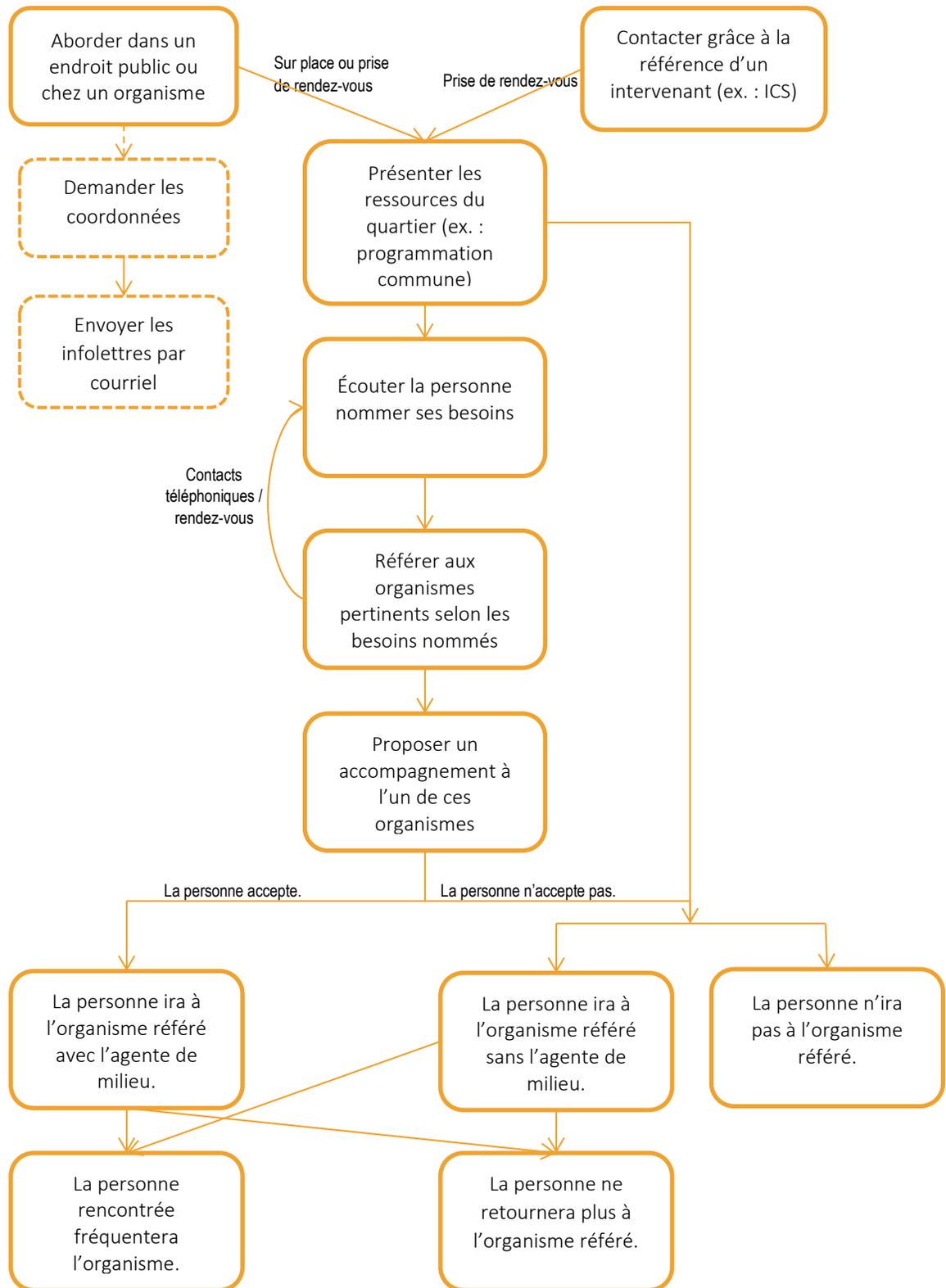
m'apparaît très important. J'aimerais qu'il intègre aussi une partie de l'éducation d'ici [...]. Là-bas, on accorde une très grande importance au respect de l'adulte : on nous apprend, par exemple, à ne pas regarder dans les yeux la personne à qui l'on parle. Ici, les gens se tutoient allègrement ! Des fois, il faut vouvoyer les gens, des fois il faut les tutoyer. Ce n'est pas dans tous les cas qu'il faut tutoyer. Ici, par exemple, on accorde une certaine liberté aux enfants. Moi, je ne veux pas que mon fils prenne des plis là-dessus. Chez moi, en Afrique, les grands-parents sont là, c'est une grande famille où on éduque ton enfant en public. On donne une éducation très sévère à l'enfant. Mais ici, c'est comme si c'était l'enfant qui était le parent, il faut tout laisser passer. À mes yeux, il faut trouver le juste équilibre entre les deux cultures pour ne pas perdre les enfants. »

L'action Outreach et réseautage

L'action Outreach et réseautage, plus communément appelée *agentes de milieu*, reposait principalement sur la prise de contact de personnes susceptibles d'être parents d'enfants âgés de moins de cinq ans pour leur parler des ressources du quartier et les référer aux organismes selon leurs besoins spécifiques. La figure 3 expose une modélisation faite par l'équipe d'évaluation du travail effectué par les agentes de milieu.

Ainsi, dans les cas types, les agentes abordaient les personnes dans un endroit public (par exemple dans la rue) ou dans les locaux d'un organisme communautaire. Les personnes intéressées pouvaient donner leurs coordonnées afin de recevoir l'infolettre envoyée par les agentes ou fixer un rendez-vous à un autre moment à un endroit de leur convenance. Les personnes disposées à discuter sur place avec l'agente de milieu recevaient une brochure fournissant la programmation commune des organismes communautaires du quartier et de l'information générale sur les ressources disponibles pour les enfants de 0-5 ans. Ensuite, les personnes disposées à poursuivre la discussion pouvaient exprimer leurs besoins (de la nourriture à prix abordable, une garderie pour les enfants, etc.) de telle sorte que l'agente de milieu pouvait les référer aux organismes susceptibles d'y répondre. Plus encore, l'agente pouvait proposer aux personnes qui le désiraient de les accompagner jusqu'à l'organisme en question, et ce, sans délai ou à un autre moment établi par les parties. Certaines personnes pouvaient choisir, pour une raison ou une autre, de consulter l'organisme seules et à un moment de leur convenance. Enfin, les personnes approchées pouvaient choisir de garder contact avec l'agente de milieu et lui téléphoner en cas de besoin.

Figure 3. Modélisation faite par l'équipe d'évaluation du travail effectué par les agentes de milieu



Référence des organismes et besoins des personnes rencontrées

Selon les données compilées par l'organisme porteur de l'action Outreach et réseautage, en l'occurrence la TCJBC, plus de 1788 personnes ont été rencontrées et référées par les agentes de milieu entre avril 2012 et juin 2015. (*Voir le rapport de fin de projet de la TCJBC pour plus de détails*). Les données sur les personnes rencontrées par les agentes de milieu présentées ci-dessous proviennent des bases de données de la TCJBC pour une période d'un an (août 2013 à juillet 2014). Elles concernent uniquement les personnes qui ont volontairement accepté de transmettre leurs coordonnées aux agentes de milieu. Il n'est donc pas possible de nous prononcer sur l'ensemble des personnes qu'elles ont rencontrées. Nous pouvons cependant inférer que le nombre total de personnes rencontrées est bien plus élevé que le nombre de personnes enregistrées (qui ont accepté de donner leurs coordonnées), puisqu'elles n'ont pas toutes accepté de le faire.

Entre août 2013 et juillet 2014, 429 personnes ont été rencontrées par les agentes de milieu et enregistrées à leur dossier. Après l'exclusion de 22 personnes dont l'information était incomplète, on note que 403 personnes inscrites (99 %) ont été aiguillées par les agentes de milieu vers des organismes d'aide, mais qu'à peine 4,9 % ont été accompagnées jusqu'à une ressource (Tableau 7). La quasi-totalité de personnes rencontrées (95,8 %) avait entre un et trois enfants (Tableau 9) et la majorité d'entre elles provenait du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne (76,1 %) (Tableau 10/ Tableau 10). Comme le montre le tableau 11, la prise de contact s'est principalement faite dans une école ou près d'une école (39,3 %) et dans la rue (20,9 %). Par ailleurs, huit personnes (2,0 %) ont été référées à des agents de milieu par le biais d'intervenants du CLSC, de l'éducatrice plein air, de l'agent de milieu de l'arrondissement Saint-Laurent ou d'intervenants communautaires scolaires.

Concernant les ressources recommandées, la majorité des personnes aiguillées a reçu la programmation commune (77,4 %). Un quart d'entre elles (24,6 %) a reçu l'infolettre transmise par courriel par les agentes et une personne sur cinq (20,6%) a reçu la programmation de l'éducatrice plein air de la TCJBC. Parmi les organismes du quartier, les activités de la Maison des Parents et de la Maison de la famille ont été recommandées auprès de 79 (19,8%) et 67 (16,8%) personnes respectivement. (*Voir le*

Tableau 12 pour plus de détails)

Tableau 7. Référence et accompagnement auprès des personnes rencontrées
(Données colligées par les agentes de milieu)

Services rendus par l'agente	Nombre	%
Aiguillage vers un organisme	403	99,0
Accompagnement vers un organisme	21	4,9

Tableau 8. Aiguillage des personnes rencontrées par agente
(Données colligées par les agentes de milieu)

Agente de milieu	% de personnes aiguillées
N° 1	57,6 %
N° 2	42,4 %

Tableau 9. Nombre d'enfants des personnes rencontrées
(Données colligées par les agentes de milieu)

Nombre d'enfants	N	%
Aucun	2	0,8
1	83	34,4
2	101	41,9
3	47	19,5
4	8	3,3
<i>Sous-total</i>	<i>241</i>	<i>100,0</i>
Information manquante	188	
<i>Total</i>	<i>429</i>	

Tableau 10. Regroupement de pays des personnes rencontrées
(Données colligées par les agentes de milieu)

Pays	N	%
Maghreb	94	41,6
Afrique subsaharienne	78	34,5
Amérique du Nord (Canada seulement)	15	6,6
Moyen-Orient	13	5,8
Asie	11	4,9
Amérique latine et Caraïbes	9	4,0
Europe centrale et de l'Est	6	2,7
<i>Sous-total</i>	<i>226</i>	<i>100,0</i>
Information manquante	203	
<i>Total</i>	<i>429</i>	

Tableau 11. Principaux lieux de rencontre des personnes rencontrées
(Données colligées par les agentes de milieu)

Lieux de rencontre	N	%
Dans une école ou près d'une école	158	39,3
Dans la rue	84	20,9
Cartier Émilie	37	9,2
Dans un parc ou près d'un parc	35	8,7
Galeries Normandie	35	8,7
Au domicile	17	4,2
Autres (RHO, La Corbeille, YMCA, Bibliothèque, centre communautaire, CACI, Maison des Parents, Place Acadie, bureau de l'agente de milieu, salle de gymnastique)	21	5,2

Tableau 12. Les ressources les plus recommandées
(Données colligées par les agentes de milieu)

Nom	Nombre de fois que l'instance a été recommandée	Pourcentage de recommandations faites aux personnes aiguillées
Programmation commune (outil)	309	77,4
Infolettre (outil)	98	24,6
Programmation Éducatrice-activités plein air (TCJBC) (outil)	82	20,6
Maison des Parents	79	19,8
Maison de la famille	67	16,8
Concertation-Femme	59	14,8
Garderies	48	12,0
Fêtes de quartier	46	11,5
Festival Je lis, tu lis...	41	10,3
Fondation de la visite	28	7,0
Cartier Émilie	19	4,8
CACI	16	4,0
Corbeille	14	3,5
Formation en psychomotricité (TCJBC)	13	3,3
Loisirs de l'Acadie	12	3,0
Autres ressources dans le quartier (Bibliothèque, Club des 10 amis, YMCA, CLSC, ICS, CEDEC, Ville en vert, etc.)	49	12,3
Autres ressources à l'extérieur du quartier (agent de milieu de Saint-Laurent, sites internet, Costco, RAMQ, MICC, Emploi Québec, etc.)	20	5,0

Références auprès des personnes interrogées

Les données suivantes concernent uniquement les personnes qui ont été rencontrées par les agentes de milieu dans le cadre de cette évaluation (N=18). Elles indiquent les ressources suggérées aux personnes aiguillées, les ressources consultées ainsi que les organismes nommés spontanément par les personnes durant l'entrevue. (*Voir le Tableau 13*).

Tableau 13. Les ressources les plus recommandées et consultées, selon les personnes interviewées

Organisme	Nombre de personnes aiguillées auprès de cet organisme par une agente de milieu	Nombre de personnes qui ont dit avoir eu recours à cet organisme au moins une fois
Friperie Cartier Émilie	7	5
La Corbeille (aide alimentaire)	7	5
La Maison des Parents	5	4
Concertation-Femme	4	3
Garderies	4	9

Centre d'appui aux communautés immigrantes (CACI)	3	9
Camps de jour	3	-
Maison de la famille	3	1
Assistance maternelle	2	1
Fondation de la Visite	2	2
Association des Béninois de Montréal	1	-
Carrefour des voisins	1	1
Centre communautaire Décarie	1	-
CLSC	1	6
Corporation culturelle latino-américaine de l'amitié (COCLA)	1	-
École	1	N/A
Emploi Québec	1	4
La Joujouthèque	1	-
La Maisonnée	1	-
Marché aux puces	1	-
Mon toit mon quartier	1	-
Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville	1	2
Bibliothèque	-	4
Agentes de milieu (ex. : lorsque besoin d'infos)	N/A	4
Clinique sans rendez-vous	-	2
YMCA	-	2
Club de recherche d'emploi Montréal Centre-Nord	-	2
Carrefour jeunesse emploi	-	1
Village des valeurs	-	1
Saint-Vincent-de-Paul	-	1
Centre d'encadrement pour jeunes femmes immigrantes (CEJFI)	-	1
Complexe sportif de Bois-de-Boulogne	-	1
Oasis de Saint-Laurent	-	1
Éco-Quartier	-	1

Nombreux sont les nouveaux immigrants qui arrivent au Québec sans biens matériels ni vêtements adéquats pour l'hiver. Nombreux sont également ceux qui n'ont pas de moyens financiers parce qu'ils ne travaillent pas encore, tel que l'explique cette personne rencontrée :

« Au départ on n'a pas d'argent. On ne travaille pas, on n'a pas de prestations pour les enfants, ce qui fait qu'on n'a vraiment rien. »

Il n'est pas étonnant de noter que, parmi les personnes interviewées, les organismes les plus recommandés par les agentes de milieu ont été Cartier Émilie et La Corbeille (Tableau 13).

Ce constat est expliqué par le témoignage d'une des agentes :

« Généralement, les nouveaux arrivants veulent répondre à leurs besoins de base, tels que se nourrir, se loger, se vêtir. Ces trois-là, c'est fondamental pour eux. Par exemple, pour se nourrir on leur suggère d'aller à la Corbeille pour bénéficier du dépannage alimentaire. Ensuite, ils s'y rendront pour faire l'épicerie communautaire. Pour se vêtir, on les amène souvent chez Cartier Émilie. Et ainsi de suite pour se loger [...]. Quand ils te voient, ils vont te dire : "Moi, je viens d'arriver, je suis avec mon frère, et j'ai besoin d'un logement". Ce sont donc les trois besoins de base auxquels nous répondons davantage. »

Une agente de milieu a expliqué qu'il est difficile de parler tout de suite des ressources du quartier pour les enfants de 0-5 ans avec les parents car ils sont aux prises avec des besoins plus pressants. Une fois qu'ils ont des ressources pour répondre aux besoins plus urgents, ils peuvent passer aux étapes suivantes. Généralement, trouver un emploi est le besoin le plus pressant après les trois déjà mentionnés. L'agente explique qu'elle doit ramener le sujet des enfants dans la discussion afin de pouvoir aiguiller les parents vers des ressources pertinentes pour leurs enfants. C'est ce que révèle le témoignage suivant :

« Par la suite, ils vont te demander : "Comment est-ce qu'on fait pour trouver un emploi ici ?" Rapidement, ils abordent ce sujet, mais ils ne parlent pas des enfants. On y va donc étape par étape. On commence à leur parler des organismes. C'est progressivement qu'on le fait. Il y en a qui sont très réceptifs; d'autres, au contraire, ne veulent rien savoir. C'est un processus progressif. Après ça, j'amène le sujet de l'enfant dans la conversation. Je fais des références [...], je parle de la Maison des Parents, je parle d'un organisme comme ça. C'est de cette façon que ça commence et je les motive à y aller. [...] Le premier besoin pour eux, c'est de trouver un emploi. C'est normal quand on vient d'ailleurs. Une fois rendu ici, on ne veut pas s'asseoir à la maison parce ce que l'argent ne tombe pas du ciel. Donc, pour finir tout ça, c'est l'emploi. [...] Après ça, après avoir abordé les questions d'emploi, je peux faire des références, comme le centre local d'emploi. Personnellement, après les besoins de base, c'est l'enfant qui m'intéresse. »

Selon la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1970), il existe un ordre hiérarchique des besoins ressentis et certains doivent être comblés avant de pouvoir en comblé d'autres. Ainsi, les besoins physiologiques (faim, sommeil, etc.) devront être satisfaits avant de pouvoir répondre aux besoins de sécurité (environnement stable et prévisible, etc.) et ainsi de suite avec les besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi. Cette théorie aide à comprendre les besoins des nouveaux arrivants qui cherchent d'abord et avant tout à répondre aux besoins de leur famille en matière de nourriture et de vêtements (qui sont des besoins physiologiques) et de logement et emploi (qui sont des besoins de sécurité). Il apparaît donc logique que ces parents ne pensent pas tout de suite aux activités des enfants, qui représenteraient plutôt des besoins d'appartenance et d'estime, donc plus hauts dans la hiérarchie des besoins. À cet effet, l'action agentes de milieu vise essentiellement à répondre aux besoins exprimés des parents rencontrés et ceux-ci sont souvent des besoins de base. En conséquence, il appert nécessaire de répondre en premier à ce type de besoins avant de penser pouvoir aborder des besoins plus spécifiques concernant les enfants de 0-5 ans.

Il importe de préciser que les organismes les plus recommandés ne sont pas les mêmes pour les personnes interrogées que pour l'ensemble de personnes rencontrées entre août 2013 et juillet 2014 pour lesquelles les agentes ont colligé de l'information à leur sujet. Il semblerait que les personnes interviewées n'aient pas les mêmes besoins que l'ensemble des personnes rencontrées. Il se pourrait que les personnes interviewées comprennent davantage de nouveaux arrivants que l'ensemble des personnes rencontrées. Tel que décrit plus haut, les besoins évoluent au cours du processus d'intégration à la société d'accueil. Il est donc intéressant d'observer l'existence d'une panoplie de besoins chez les personnes rencontrées. Ces deux ensembles de données peuvent être vus comme étant plutôt complémentaires. Alors que les données de l'ensemble des personnes rencontrées (compilées par la TCJBC) nous donnent une vision d'ensemble, les entrevues auprès du sous-ensemble de 18 personnes nous permettent de comprendre plus en profondeur leur processus d'adaptation à la société d'accueil, les besoins ressentis ainsi que l'impact du travail des agentes de milieu dans leur vie.

Impact du travail des agentes de milieu

La présente section réfère aux 18 entrevues effectuées auprès de personnes recrutées parmi l'ensemble de celles rencontrées par les agentes de milieu. Les personnes rencontrées une seule fois par les agentes étaient moins enclines à accepter de participer à une entrevue. Il importe donc de souligner que l'échantillon des personnes interviewées n'est pas forcément représentatif de l'ensemble, car la majorité d'entre elles ont été rencontrées plusieurs fois par les agentes de milieu. Il a possiblement été facile pour les agentes de milieu de solliciter leur participation pour une entrevue et plus probable que de telles personnes acceptent de prendre part à l'évaluation. D'un autre côté, ces personnes peuvent témoigner plus en profondeur du travail des agentes de milieu par le fait même de les avoir rencontrées et contactées plus souvent que les autres.

De façon générale, toutes les personnes interviewées ont exprimé des commentaires positifs au sujet des agentes de milieu et de leur travail. Ces personnes ont mentionné que le travail des agentes de milieu a eu un impact positif sur leur vie et leur arrivée au Québec. Une seule personne ne se rappelait pas d'avoir rencontré une agente de milieu. Il est possible qu'il n'y ait eu qu'une seule rencontre et que celle-ci n'ait pas été marquante. À cet effet, l'impact ne serait pas perceptible car la personne n'a même pas le souvenir d'avoir été orientée par une agente de milieu (bien que son nom et ses coordonnées soient bel et bien inscrits dans les bases de données).

Dans la plupart des cas, les personnes rencontrées ont dit s'être senties rassurées par les agentes de milieu. Elles ont mentionné que leur rôle est de bien expliquer les services. Leurs rencontres leur auraient également permis de connaître le quartier. Une mère a raconté qu'elle se sentait isolée et sans soutien alors qu'elle était enceinte et ne connaissait personne qui aurait pu l'aider. Elle a expliqué comment le fait d'avoir rencontré les agentes de milieu l'a soutenue :

« Quand j'ai rencontré [nom d'une agente de milieu] et [nom d'une autre agente de milieu], je ne savais même pas où je pouvais aller pour acheter des vêtements pour mon enfant ou un berceau. Ce sont elles qui m'ont indiqué les endroits où je pouvais trouver des choses moins coûteuses, des couches, du lait, tout ça. Pour moi, ça a été vraiment positif. »

Ce genre d'aide contribue à favoriser un bon départ dans la vie de l'enfant à naître. Les agentes ont aidé la mère à préparer la venue du bébé.

Le passage suivant témoigne comment le fait d'avoir eu accès aux ressources du quartier, grâce aux conseils de l'agente de milieu, a permis à cette personne de s'installer convenablement :

« Le fait d'avoir été orientée par une agente de milieu a eu un très grand impact. Étant nouvellement arrivée au Canada et n'ayant pas de ressources financières, j'avais vraiment besoin d'un soutien de ce genre. Je ne savais même pas que ça existait, d'ailleurs. Quand on m'a offert cette opportunité, j'ai dit : tiens, quel beau pays. Parce que quand tu arrives quelque part, tu n'as rien, même pour la maison, et on te propose des meubles, de la nourriture pour les enfants et des vêtements adaptés au climat. Et en plus de tout ça, une travailleuse t'aide, te donne des petits conseils pour l'intégration. J'ai vraiment apprécié ça. C'est un service qui doit demeurer. Si vous continuez dans la même lancée, ça serait tant mieux pour ceux qui ont un projet de venir s'installer au Canada. »

Il y a aussi d'autres personnes qui se sont senties particulièrement touchées par l'aide des agentes de milieu. Ces dernières ont en quelque sorte agi comme des accompagnatrices et se sont assurées que les personnes rencontrées aient accès aux ressources dont elles avaient besoin au moment voulu. Il s'agissait d'un soutien soutenu. À titre d'exemple, la personne suivante témoigne comment une des agentes de milieu est venue l'aider dans un contexte de sa vie où elle manquait de soutien social et se sentait vulnérable :

« Franchement, j'ai été émue par le travail des agentes de milieu. [Nom de l'agente de milieu] m'a vraiment orientée et son travail m'a vraiment plu. Je suis une mère, c'était mon quatrième enfant. Tout ce qu'elle m'a présenté était pertinent et a répondu à toutes mes attentes, oui, tout ce dont elle m'a parlé : Maison des Parents, Concertation-Femme. [...] Donc, c'est [nom de l'agente de milieu] qui m'a tenu la main. Elle m'a amenée à Concertation-Femmes parce que j'étais à la maison et que je m'ennuyais. La situation d'une maman comme moi, victime de violence conjugale et avec quatre enfants, ce n'est pas facile. À peine arrivée au Canada, je suis tombée enceinte. Le monsieur m'a laissée sur le coup. J'étais perdue, j'étais perdue. J'ai frôlé la dépression, mais je peux dire que c'est grâce à [nom de l'agente de milieu] que je n'ai pas déprimé. »

Le genre de soutien apporté par cette agente de milieu semble avoir surpassé le soutien informationnel. Elle ne faisait pas juste donner de l'information : elle a construit avec cette personne une certaine relation à travers laquelle elle a offert un soutien moral et a assuré un suivi. L'agente de milieu l'a guidée pour aller chercher l'aide appropriée et pertinente dont la personne avait besoin à divers moments de sa vie.

Les deux passages qui suivent démontrent l'effet qu'ont eu les agentes de milieu sur les personnes rencontrées pour favoriser leur intégration. Une première explique avoir eu envie de retourner dans son pays à la suite d'un épisode d'isolement social, mais que la rencontre avec l'agente de milieu lui a fait changer d'avis. L'autre est d'avis que le travail des agentes l'a aidée à développer des repères et à se sentir intégrée.

« Je te dis que [nom de l'agente de milieu] est formidable. C'est elle qui m'a éclairée. Moi, j'avais pensé rentrer chez moi. J'estime qu'elle m'a aidée à rester ici. »

« Je pense que le fait qu'elle nous réfère à des organismes nous aide beaucoup. Ça nous aide d'abord à nous intégrer, ça nous aide à nous sentir bien dans beaucoup de dimensions. Je considère que ce travail est pertinent, d'autant plus

quand nous venons d'arriver. Dans pareil cas, on n'a aucun repère, on ne sait pas à qui s'adresser. Ça nous aide beaucoup ça, ça nous fait du bien. Ça apporte un plus. »

Selon une personne, il devrait y avoir plus d'agents de milieu dans le quartier parce que leur travail est très bénéfique pour les familles, surtout pour les personnes de famille monoparentale :

« Il faudrait multiplier le nombre d'agentes de milieu. Vous m'avez demandé ce qu'on pourrait améliorer dans le quartier. C'est ça ! Il faut encourager de telles initiatives parce que ça aide beaucoup de personnes. Ici, il y a beaucoup de familles monoparentales qui ne savent pas quoi faire et où trouver de l'aide. »

Un effet indirect de l'action agentes de milieu est le fait que les personnes orientées, qui ont retenu le nom des ressources et ont consulté les organismes, peuvent à leur tour référer de nouveaux arrivants ou d'autres personnes dans le besoin. Elles agissent alors comme agent multiplicateur. C'est comme si elles devenaient à leur tour des agentes de milieu dans leur milieu.

« Quand j'ai rencontré les agentes de milieu, elles m'ont aidée. Après, quand ma voisine est venue me voir et m'a parlé de sa vie, moi aussi je lui ai suggéré de faire ceci, de faire cela. »

« À deux reprises, j'ai recommandé à de nouveaux arrivants de se rendre à Cartier Émilie. Je leur ai dit : "Il faut aller à Cartier Émilie." Je vois bien que beaucoup de gens ont besoin d'informations à propos de cet organisme. »

« Quand je rencontre quelqu'un qui arrive avec des enfants, je lui dis : "OK, va aussi à tel endroit. On va bien t'accueillir. Ils pourront t'aider le temps de t'intégrer, même si tu as déjà où t'asseoir, où dormir avec les enfants." »

Les agentes de milieu contribuent d'abord et avant tout à faire connaître les ressources du quartier, ce qui répond principalement à un besoin informationnel. Par la suite, il revient bien sûr à la personne de consulter les organismes proposés. La formule gagnante semble conjuguer le travail des agentes de milieu, qui recommandent des organismes susceptibles de répondre aux besoins des personnes rencontrées, et le caractère proactif des personnes qui entreprennent activement des démarches pour répondre à leurs besoins. La participante suivante illustre ce propos :

« Il y a beaucoup de ressources, vraiment beaucoup de ressources. Je ne reste pas sur ma faim, je demande tout le temps. [...] Je dirais donc que les organismes font leur part, mais moi aussi je dois faire ma part. Le succès est de combiner les deux. J'ai ainsi ce que je veux. »

Nous ne pouvons pas déterminer, selon les données colligées d'août 2013 à juillet 2014, si les personnes rencontrées ont effectivement consulté les ressources suggérées. Concernant l'accompagnement, seulement 4,9% des personnes aiguillées ont accepté d'être accompagnées par les agents de milieu (Tableau 7). Les agentes de milieu confirment ce constat :

« Si la personne a le temps sur le moment, je lui propose de l'accompagner à l'organisme. On s'y est quelquefois rendus directement, mais ça a été assez rare. En fait, on rencontre les personnes dans leurs activités quotidiennes. Normalement, si elles sont dans la rue, c'est qu'elles s'en vont à quelque part ou qu'elles ont autre chose en tête. Avec des enfants en bas âge, c'est difficile pour un parent d'avoir de la disponibilité sur le champ, comme ça. »

Cependant, presque les trois quarts des personnes interviewées (69 %) ont dit avoir accepté de se rendre à au moins un des organismes suggérés en compagnie de l'agente de milieu (Tableau 14). De plus, toutes les personnes (100 %) disent avoir consulté ou contacté au moins un organisme suggéré par les agentes de milieu (Tableau 14). Rappelons cependant, que l'échantillon des personnes interviewées n'est pas représentatif de l'ensemble de personnes rencontrées par les agentes de milieu. Puisque les personnes interrogées avaient revues les agentes et avaient donc développé un certain lien avec elles, il se pourrait que qu'elles aient été plus à même de se faire accompagner aux locaux des organismes référés. Aussi, les agentes de milieu ont revu plusieurs personnes et elles ont recommencé le processus d'aiguillage à chaque rencontre. Ainsi, le fait de revoir une personne a permis de répondre à plusieurs besoins de cette personne, étant donné que les besoins évoluent.

Tableau 14. Organismes recommandés, organismes consultés et accompagnement par les agentes de milieu, selon les personnes interviewées

Description	N et %
Nombre d'organismes recommandés par personne	Entre 1 et 4 (moyenne : 2)
Nombre de personnes à avoir consulté ou contacté au moins un des organismes suggérés	17 / 17 (100 %)
Nombre d'organismes consultés ou contactés parmi les organismes recommandés	29 / 34 (85 %)
Nombre de personnes à avoir accepté d'être accompagnées par l'agente de milieu à au moins un des organismes suggérés	11 / 16 (69 %)
Nombre d'organismes fréquentés en compagnie d'une agente de milieu parmi les organismes recommandés	16 / 30 (53 %)

Le travail des agentes de milieu semble contribuer à l'intégration sociale des personnes rencontrées, mais indirectement. Ce serait plutôt le fait de consulter les organismes recommandés qui aiderait les personnes à développer leur intégration et à se sentir plus intégrées. À ce moment-là, les agentes de milieu agiraient donc comme des facilitatrices ou des médiatrices pour faire en sorte que les personnes consultent et fréquentent les organismes. Faire la promotion des ressources disponibles et orienter les personnes dans le besoin vers les ressources adéquates ne seraient donc pas une fin en soi, mais plutôt un moyen pour contribuer à diminuer l'isolement social des personnes rencontrées. Faire connaître les ressources, motiver les personnes à les consulter et les accompagner, dans certains cas, constituent des conditions nécessaires pour que les personnes connaissent ces ressources, mais ce ne sont pas des conditions suffisantes pour qu'elles les consultent effectivement. Il y a d'autres facteurs qui influent sur la décision de la personne à consulter et à fréquenter les organismes, dont plusieurs sont en dehors du contrôle des agentes de milieu. Pour cette raison, il conviendrait davantage d'associer l'action d'agente de milieu à un objectif ultime de faire la promotion des ressources et d'orienter les personnes aux ressources nécessaires selon leurs besoins. Les agentes de milieu sont davantage à même d'atteindre un tel objectif que de réduire l'isolement social des personnes

rencontrées. Les agentes de milieu ont moins d'emprise sur l'isolement social, d'autant plus qu'elles ne sont pas mandatées ou autorisées, à proprement parler, à intervenir auprès des personnes comme le font les acteurs qui travaillent dans les organismes communautaires. L'énoncé d'un objectif plus cohérent, tel celui proposé, augmenterait les chances de réussite de l'action.

Atteinte des objectifs et analyse de l'implantation de l'action Outreach et réseautage

L'évaluation des effets de l'action Outreach et réseautage consistait à documenter sa contribution à la réduction de l'isolement social des familles rencontrées ainsi qu'à documenter les mécanismes d'aiguillage effectués par les agentes de milieu ainsi que le transfert de leur expertise à cet égard aux organismes du milieu.

Étant donné que le transfert d'expertise des agentes de milieu aux organismes du milieu n'a pas été actualisé, l'évaluation de ce volet n'a pu être faite. Nous avons donc limité notre travail à l'analyse de l'implantation de l'action Outreach et réseautage en tant qu'initiative sociale collective. Les données qui ont servi à cette analyse comprennent des documents disponibles concernant l'action et l'organisme responsable ainsi que des entrevues réalisées auprès de quatre représentants de l'organisme porteur de l'action (personnel de la TCJBC, incluant les agentes de milieu). Le modèle de Cloutier et de ses collaborateurs (2012) a été utilisé à cet effet. Il souligne que quatre types de travaux sont nécessaires à l'implantation d'un changement. Le travail conceptuel est idéaliste et projette une vision d'avenir. Le travail structurel précède l'engagement dans les autres formes de travail et nécessite des efforts substantiels pour amorcer le processus de changement. Le travail opérationnel permet quant à lui l'expérimentation effective de nouvelles façons de faire en cohérence avec les objectifs du nouveau cadre. Enfin, le travail relationnel facilite le développement de connaissances et d'une confiance mutuelle permettant de mettre en place une nouvelle perspective et de nouveaux projets concrets.

Travail conceptuel

Les intervenants interrogés mentionnent que la naissance de l'action Outreach et réseautage a eu lieu lors de la première planification stratégique du Comité 0-5 ans de Bordeaux-Cartierville. Deux problèmes avaient plus spécifiquement été soulevés : l'existence de nombreuses familles isolées dans le quartier et l'incapacité des organismes communautaires de rejoindre l'« ensemble des familles qui ont des besoins ». L'action Outreach et réseautage a alors été envisagée comme un moyen pour « entrer en contact plus rapidement avec les familles qui sont potentiellement isolées dans le but de leur faire connaître les différents services disponibles, et ce, autant sur le plan institutionnel que communautaire ». On a donc pensé de renseigner les familles sur les organismes existants qui viennent en aide aux familles isolées ainsi que de donner du soutien à celles qui auraient besoin de consulter les organismes.

Un autre besoin exprimé pour cette action a été de rejoindre les familles comportant des enfants âgés entre 0 et 5 ans afin de mieux les préparer à rentrer à l'école à travers les activités du réseau communautaire. L'action Outreach et réseautage répondrait de la même façon à ce besoin : que les agentes de milieu fassent connaître les ressources du quartier aux familles et les accompagnent auprès des organismes communautaires. Il s'agissait de rencontrer des familles de Bordeaux-Cartierville économiquement défavorisées et socialement isolées, incluant des familles immigrantes et de nouveaux arrivants, ayant des enfants de 0 à 5 ans. Le but visé était de mieux les intégrer dans le réseau communautaire et institutionnel pour un développement

optimal des enfants, surtout ceux ayant des déficits en ce qui a trait à la maturité scolaire. Cette action faciliterait par la même occasion l'intégration des nouveaux arrivants dans leur société d'accueil.

L'action Outreach et réseautage se distingue des autres actions du Comité 0-5 ans par le fait qu'elle permet de rejoindre « des familles isolées qui ne seraient pas joignables autrement ». Contrairement aux organismes communautaires, qui accueillent des personnes qui se rendent à leurs locaux, ce sont les agentes de milieu qui se déplacent vers ces familles-là. Il semblerait, aux dires de personnes interviewées, que d'autres actions s'y apparentent, comme le projet Porte-à-porte du Centre d'appui aux communautés immigrantes et d'autres actions d'Éco-quartier et de Tandem. Cependant, il s'agit pour ces actions d'intervenants qui vont au domicile, contrairement aux agentes de milieu qui se déplacent et rencontrent de nombreuses personnes dans des espaces publics ou dans les locaux des organismes. « Contrairement à d'autres types d'intervenants de milieu, les agentes de milieu ne font pas d'intervention. Elles ne font que de la référence et de l'accompagnement vers les ressources », et ce, afin de ne pas « dédoubler les services ».

Malgré le besoin reconnu des partenaires du territoire de disposer d'une action comme agentes de milieu, cette action n'a pas reposé explicitement sur un modèle, une approche ou une théorie spécifique. Certaines balises ont néanmoins été posées, comme « découvrir des nouvelles façons de faire qui ont du succès » [donc innover], être à l'écoute, ne pas vendre les activités des organismes, ne pas accompagner très longtemps les personnes rencontrées [développer un lien de confiance suffisant pour pouvoir les référer à des ressources], faire du « référencement » [amener les gens vers les ressources du quartier] plutôt que d'intervenir et enfin, partager les façons de faire qui marchent ».

Le besoin de l'action Outreach et réseautage fait consensus, tel que le témoignage suivant le laisse voir : « Je pense que tout le monde croit que c'est un projet qui est nécessaire. Tout le monde s'entend là-dessus. » Les personnes interrogées semblent unanimes pour dire que c'est une action qui est « viable et nécessaire » et qu'il y a quelque chose dans cette action qui « n'est pas remplaçable ». Cette action est perçue comme utile pour la clientèle ciblée, même si les personnes ne se rendent pas dans l'immédiat aux services. À tout le moins, les personnes connaissent davantage les services et sauront où aller, vers où se diriger, le jour où ils décideront de les consulter.

Par ailleurs, il semble que les rôles et les responsabilités des agentes de milieu ne soient pas toujours compris, ou ne le soient pas suffisamment, par tous les partenaires du Comité 0-5 ans. Les intervenants rencontrés estiment que les rôles et les responsabilités des agentes de milieu devraient être mieux définis et gagneraient à être davantage connus.

Il semble que, conceptuellement, les partenaires et les porteurs d'action connaissent la distinction entre l'action Outreach et réseautage, d'une part, et les autres actions, d'autre part. Cependant, un malentendu ou une inquiétude persiste quant au chevauchement de cette action avec les efforts déjà mis en place par d'autres organismes. (Cet aspect sera davantage approfondi dans la section « travail opérationnel »). De plus, l'atteinte des objectifs visés par cette action ne fait pas consensus. Tel que déjà mentionné, deux problèmes à la source de cette action ont été identifiés : l'existence de nombreuses familles isolées sur le territoire ainsi qu'une sous-utilisation des ressources par ces dernières. À cet effet, si l'objectif de l'action est de rejoindre les personnes

isolées, de leur faire connaître les ressources du quartier et de les inciter à les consulter, les intervenants rencontrés sont tous d'accord pour dire que l'objectif est atteint. Cependant, si l'objectif de l'action est plutôt d'augmenter le nombre de personnes isolées qui consultent les organismes du quartier, il appert alors que les opinions sont partagées. Il importe toutefois de mentionner qu'il est impossible de savoir si les personnes aiguillées par les agentes de milieu se sont finalement rendues auprès des organismes en question. Il serait donc difficile, voire impossible, de mesurer l'impact réel de cette action advenant qu'il s'agisse d'amener les personnes rencontrées à consulter les ressources recommandées.

À cet effet, il est primordial que le Comité 0-5 ans définisse clairement l'objectif de l'action afin de lever toute ambiguïté : est-ce de briser l'isolement social des familles rencontrées en les dirigeant et en les accompagnant vers des ressources ou est-ce d'accroître la fréquentation des organismes du quartier et de recruter des nouveaux membres ? Étant donné que le travail conceptuel vise à projeter une vision d'avenir et à promouvoir l'engagement des acteurs clés par le changement attendu, tant que l'objectif de cette action ne sera pas explicité et partagé par l'ensemble des partenaires, ces derniers risquent d'éprouver de la difficulté à s'engager en faveur de l'action.

Travail structurel

L'action Outreach et réseautage a été choisie comme action prioritaire à évaluer par le Comité 0-5 ans de la TCJBC. Des ressources financières spécifiques ont été allouées au projet pour l'embauche de deux agentes de milieu, contrairement à d'autres territoires où ne travaille qu'un seul agent. Cette action canalisait à elle seule une « grande part du budget total du plan d'action d'UpE ».

Le Comité 0-5 ans a convenu de choisir la TCJBC comme porteur de l'action Outreach et réseautage malgré le souhait de certains organismes de la prendre en charge. La décision aurait reposé sur le souhait d'en faire une action communautaire au bénéfice de tout le territoire de Bordeaux-Cartierville, par opposition à une action destinée à la population cible d'un organisme en particulier qui dessert un type de clientèle spécifique d'un secteur géographique plus restreint. Comme un intervenant l'a mentionné,

« La Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville est dotée d'une mission plus large et plus neutre. Pour cette raison, on était justifié de croire que c'était le meilleur porteur. À tout le moins, c'était celui qui ralliait le plus de partenaires ».

Une autre raison de choisir la TCJBC comme porteur d'action est expliquée dans le passage suivant :

« La Table avait déjà une expertise dans ce domaine-là avec le projet Un milieu ouvert sur ses écoles. Puisque les intervenants communautaires scolaires faisaient déjà de l'orientation et du réseautage, une expertise y était déjà présente. Ça permettait aussi de favoriser la dimension plus concertée du projet. »

Il semble donc que la décision de choisir la TCJBC comme porteur d'action était stratégique puisque l'organisme semblait plus neutre que d'autres organismes qui en sont membres et plus à même de promouvoir une approche concertée en matière de prestation et de complémentarité des services.

Une difficulté importante rencontrée par la TCJBC pour mener à bien un travail structurel a été le roulement du personnel, autant des agentes de milieu elles-mêmes que des coordonnateurs en place. Un intervenant rencontré a indiqué que cette situation a occasionné des problèmes de transmission d'informations aux partenaires et a probablement nui à une compréhension commune de l'action.

Travail opérationnel

Un des aspects qui devait s'opérer dans l'implantation de l'action Outreach et réseautage consistait à documenter les mécanismes d'orientation des usagers mis en place par les agentes de milieu afin de transférer l'expertise acquise aux organismes du milieu. Cela avait été pensé dans l'objectif de pérenniser l'action au sein de tous les organismes. La coordonnatrice du projet UpE et tous les intervenants interviewés ont confirmé que ce volet du changement n'a pas été mis en place et a été délaissé. Certains intervenants croient que cette expertise serait transférable, mais qu'il serait préférable de maintenir la stricte « neutralité » qui a été souhaitée à l'édification de l'action afin de ne pas dédoubler les efforts et ne pas voir apparaître un agent de milieu pour chaque organisme. N'oublions pas qu'agir comme agent de milieu pour un organisme concerté permet de maintenir une vision globale et de pouvoir diriger des personnes vers les organismes de l'ensemble du territoire Bordeaux-Cartierville.

Concernant le travail concret des agentes de milieu, il importe de souligner que, malgré un apparent consensus sur la nécessité de bénéficier de cette action (travail conceptuel), les opinions des partenaires sur la façon dont l'action doit se concrétiser sur le terrain semblent plus partagées. Il semblerait souhaitable, du point de vue de certains partenaires, que les agentes ne fassent pas d'intervention à proprement parler afin de ne pas dédoubler le travail qui se fait déjà dans les organismes. Cependant, selon un intervenant, un minimum d'intervention est forcément nécessaire dans le travail d'agente de milieu, mais que ce que chacun entend par « intervention » n'est pas nécessairement clair :

« Je ne sais pas ce que les gens comprennent par *intervention*. Selon moi, on ne peut pas dire à une agente de milieu de ne pas faire d'intervention. Un minimum d'intervention doit nécessairement se faire. Par exemple, il faut écouter la personne, s'asseoir avec elle pour prendre ses coordonnées, pour qu'elle sache ce qu'on fait ensemble. »

Le lieu de rencontre des agentes de milieu avec la clientèle a également été l'objet de questionnement. Certains partenaires ont semblé ne pas approuver le fait que les agentes de milieu puissent rencontrer des personnes à l'intérieur des organismes, parce que ces organismes ont fait leurs propres efforts pour recruter la clientèle qui est sur place. Donc, tel que le fait ressortir le nom même de l'action, il apparaît souhaitable aux opposants que les agentes de milieu fassent du « outreach », à savoir des efforts pour rencontrer des personnes en dehors des locaux des organismes. Les partenaires semblent plutôt d'accord avec l'idée que le travail des agentes de milieu vise à réduire l'isolement social des familles rencontrées et, du coup, qu'il répond à un des objectifs de l'action. Cependant, des inquiétudes et des craintes sur le dédoublement de travail sont perceptibles.

La Figure 3 schématise la façon de travailler des agentes de milieu sur le terrain. Cette schématisation a été construite d'après les témoignages des agentes de milieu ainsi que des personnes qu'elles ont rencontrées et qui ont été interviewées dans le cadre de cette évaluation. On dénombre des personnes

aiguillées qui disent avoir gardé des liens avec une agente de milieu. Elles mentionnent l'avoir rencontrée à plusieurs reprises et la contacter occasionnellement par téléphone. Ce constat a été relevé tout particulièrement avec l'une des deux agentes de milieu. Il semblerait donc que l'une d'elles faisait des suivis de façon plus régulière que sa consœur. Or, nous avons déjà rapporté, dans la section « Impact du travail des agentes de milieu » du présent document, qu'un suivi plus intense auprès des personnes rencontrées était associé à un plus grand impact auprès d'elles. En résumé, on peut noter que la délimitation de l'intervention des agentes de milieu n'a pas été clairement définie et ne fait pas consensus de la part des acteurs concernés.

Les enjeux soulevés deviennent d'autant plus importants du fait qu'un montant important d'argent a été alloué à cette action. Il s'agissait certes d'une action jugée nécessaire et souhaitable par les partenaires dont les ressources financières et humaines ont été allouées pour mener à bien le projet. Malheureusement, par contre, elle n'a pas fait l'objet d'un consensus clair entre les partenaires, incluant les agentes de milieu elles-mêmes, sur la façon d'exercer l'« outreach » et le réseautage. Cette situation, attribuée en partie au caractère novateur de l'action et à l'expérimentation qu'il nécessitait, a complexifié le tableau et a diminué l'adhésion des partenaires au projet. Le témoignage suivant illustre bien ce point :

« Je pense que tout le monde croit que c'est un projet nécessaire. Tout le monde s'entend là-dessus. C'est davantage sur les détails, sur la façon de faire l'outreach et réseautage que les points de vue diffèrent. Il existe également des écarts entre la façon dont les partenaires s'imaginent que ça devrait être fait, la façon dont on nous a demandé de le faire, ce qu'on fait réellement et les résultats concrets. Les partenaires pensent certainement qu'il est plus facile qu'il ne l'est en réalité. »

Somme toute, il existe indéniablement des attentes différentes sur le travail opérationnel des agentes de milieu, sur la façon dont leur travail devrait être mené. Le mandat de l'action gagnerait à être clarifié et davantage encadré. Les rôles des agentes de milieu seraient ainsi mieux compris et les partenaires seraient susceptibles d'adhérer davantage au projet. De cette façon, il serait plus facile d'arriver à un consensus sur le plan conceptuel que sur le plan opérationnel, puisque l'action interpelle un monde rempli de contraintes et de défis sur le terrain où des divergences émergent sur la façon dont l'action doit être implantée concrètement.

Travail relationnel

La planification de l'action Outreach et réseautage s'est faite en partenariat au moment de la planification stratégique du Comité 0-5 ans. Le regroupement local comprend entre 20 et 25 membres qui collaborent et qui prennent des décisions ensemble concernant les actions à prioriser dans le quartier de Bordeaux-Cartierville au profit des enfants de 0 à 5 ans. Quelques intervenants ont mentionné que le choix des actions se fait habituellement par consensus, précisant qu'une simple majorité ne suffisait pas. Dans ces circonstances, quelques personnes interviewées ont mentionné que certains partenaires qui n'ont pas forcément exprimé leur dissension ont pu se sentir frustrés de la façon dont la planification de l'action Outreach et réseautage s'est faite initialement.

À la lumière des informations colligées lors de l'évaluation, nous pouvons noter une certaine contradiction dans les propos des intervenants. Il appert certes nécessaire d'atteindre un certain consensus pour choisir les actions à réaliser en tant que regroupement, en tant que groupe.

Toutefois, l'exercice n'a pas empêché à un certain nombre de partenaires de maintenir une désapprobation et une résistance envers cette action. Un investissement plus important dans un travail collaboratif aurait pu faciliter ou favoriser l'adhésion de certains partenaires à l'action. En effet, il semble que les partenaires n'ont pas pu y participer à leur guise et s'approprier l'action autant qu'ils l'auraient souhaité. Il faut ajouter à cela, tel que déjà mentionné dans la section Travail opérationnel, un certain manque de communication du porteur de l'action, en l'occurrence, la TCJBC, envers les autres partenaires. Cette situation a été mentionnée par tous les intervenants interviewés. Il s'agit d'ailleurs là d'un volet dont la TCJBC avait l'intention d'apporter des améliorations.

Un autre intervenant a donné un exemple sur la façon dont la communication avec les partenaires aurait pu améliorer la compréhension des rôles et des tâches des agentes de milieu. Des gains à cet égard auraient favorisé le travail opérationnel et conceptuel de cette action en fournissant aux partenaires une compréhension commune du travail effectué par les agentes.

« Ce n'est pas que les partenaires ont du mal à comprendre le rôle et les tâches des agentes de milieu, mais qu'une meilleure communication aurait permis de les faire mieux comprendre encore, de les faire connaître à tous. Ça aurait tout simplement gagné à être mieux connu. »

Comme nous l'avons déjà souligné, le transfert d'expertise aux partenaires n'a pas eu lieu, une partie qui s'insérait également dans le cadre d'un travail relationnel. Un intervenant a mentionné que les « façons de travailler comme quartier » n'ont pas été réellement explorées dans le cadre de cette action. En conséquence, l'insuffisance de travail en collaboration a eu un effet sur la compréhension du rôle et du travail concret effectué par les agentes de milieu ainsi que sur le transfert de l'expertise générée par le travail des agentes de milieu envers les autres organismes du quartier.

Malgré quelques difficultés de collaboration entre partenaires, il s'est avéré des liens positifs de collaboration entre les agentes de milieu et les intervenants des organismes du milieu. Ce genre de collaboration semble faciliter le travail opérationnel des agentes de milieu. Le passage suivant témoigne de l'importance du travail de collaboration pour faciliter l'aiguillage des personnes rencontrées :

« Je trouve important de maintenir un bon contact avec les intervenants du quartier. De cette façon, on connaît vraiment l'activité ou le service qu'on recommande, on ne se base donc pas juste sur la documentation papier. Nos explications sont donc plus dynamiques. Quand on a parlé avec l'intervenant d'un organisme, on peut donner des exemples sur le déroulement de ses séances et on peut concrètement répondre aux inquiétudes des parents. Souvent, ce sont des choses comme celles-là qui rassurent les parents. Je trouve que c'est gagnant parce ce qu'on peut transmettre l'information plus efficacement. »

Un défi majeur lié à l'action Outreach et réseautage est le travail en concertation entre les partenaires. Étant donné que l'action est elle-même le fruit d'une concertation, une ouverture et un désir manifeste de la part des agentes de milieu et de l'organisme porteur de « comprendre et d'opérationnaliser ce qui est demandé » par les partenaires sont attendus. Le défi devient alors de pouvoir conjuguer toutes les attentes des organismes tout en actualisant un travail innovateur qui va répondre aux besoins des familles dans le quartier. Toute cette dynamique se répercute

directement sur les volets conceptuel, opérationnel et structurel de l'action Outreach et réseautage.

Synthèse sur les quatre types de travaux et l'implantation d'Outreach et réseautage

En somme, une certaine unanimité a été relevée parmi les partenaires quant à la pertinence des agentes de milieu dans le quartier (aspect du travail conceptuel) et sur la nécessité d'établir une structure pour concrétiser cette action (aspects du travail structurel). Des lacunes sont notées quant aux espaces et aux structures qui auraient permis au plus grand nombre de partenaires possibles de se familiariser avec l'action, de prendre part activement et de donner une impulsion à son appropriation (aspect du travail structurel). Une meilleure communication du travail effectué sur le terrain par les agentes de milieu ainsi que des résultats obtenus (aspects du travail relationnel) auraient facilité l'implantation du changement envisagé par l'action. Des difficultés sur le plan opérationnel, concernant la rotation du personnel (des agentes de milieu et des coordonnateurs du projet UpE) ainsi que le défaut de définition d'un mandat clair et réalisable (aspects du travail conceptuel et opérationnel) ont influé négativement sur l'adhésion des partenaires envers l'action.

Force est de souligner, par ailleurs, l'impression que les partenaires n'attribuaient pas la même finalité à l'action Outreach et réseautage. Il n'est donc pas étonnant d'enregistrer des points de vue divergents quant à l'atteinte des objectifs visés par l'action. Pour certains, les objectifs consistaient principalement à écouter les personnes rencontrées et à répondre aux besoins exprimés des familles du quartier, tandis que pour d'autres, ils consistaient plutôt à promouvoir une plus grande fréquentation des organismes par les résidents du quartier. L'absence de mécanismes déterminant si les personnes rencontrées ont effectivement consulté les organismes recommandés est un obstacle majeur à l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Il s'avère difficile pour le porteur de l'action et pour ses partenaires de se prononcer à cet égard, ce qui d'ailleurs n'est pas sans affecter leur adhésion au projet.

3.4. Utilisation des résultats

Tel que mentionné dans la section Processus de diffusion et d'appropriation des résultats, deux rencontres ayant pour objet la diffusion et l'apprentissage des résultats de l'évaluation ont été tenues. Il s'agissait de moments planifiés et spécialement organisés dans l'objectif de favoriser l'utilisation des résultats issus de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation a résumé les principaux résultats sur la mobilisation des partenaires dans le cadre de la planification et la mise en œuvre du plan d'action 2012-2015 UpE. Cette présentation visait à susciter les échanges et à mettre la table à une séance de « World café » subséquente. Les membres du Comité 0-5 ans de la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville ont ainsi été invités à participer à cette activité de réflexion à l'égard de la mobilisation actuelle vécue dans le comité. On comprend que la situation qui prévalait au moment de l'activité de diffusion et d'appropriation des résultats pouvait différer de la situation qui a été saisie au moment de l'évaluation. Les participants à l'activité ont cherché à aller au-delà des constats pour identifier des pistes de solution aux situations problématiques identifiées.

Dans le cadre de l'activité « World café », les membres présents ont été invités à constituer des équipes et à répondre à tour de rôle à trois questions. Les principaux constats relevés de ces rencontres sont résumés dans le tableau 15.

Tableau 15. Thèmes abordés lors du World Café entre partenaires du Comité 0-5 ans le 10 septembre 2015

Séance de « World café »	
Questions	Thèmes abordés
1. À quoi ressemblerait l'action concertée en petite enfance dans Bordeaux-Cartierville advenant que nous ayons les conditions idéales ? Quelles seraient ces conditions idéales ?	<ul style="list-style-type: none"> • La participation de tous les membres travaillant auprès des familles (acteurs 0-5 ans), incluant les écoles du quartier, les CPE, les maisons de famille, etc. • Envoyer des questions ciblées sur la rencontre à l'avance pour permettre de réduire le temps des rencontres et de faire participer ceux qui ne peuvent pas se présenter en personne. • Une journée portes ouvertes dans chaque organisme • Avoir une enveloppe financière et un milieu qui décide quoi faire pour répondre aux besoins du milieu et non de ceux du bailleur de fonds • Travailler en partenariat et non en compétition pour la recherche de financement • Avoir une table communautaire, conformée par des intervenants en poste 5 ans et plus, qui assure une certaine pérennité des actions • Besoin que le bailleur de fonds et la planification ne prennent pas toute la place de la concertation • Financement des employés pour pouvoir participer à la concertation • Mise en place d'un comité pour documenter les besoins du milieu
2. De plus en plus d'acteurs/membres éprouvent des contraintes à la participation qui peuvent limiter leur engagement. Quelle est la participation et le niveau d'engagement que vous souhaitez consentir au comité 0-5 ans (ce que je veux faire et peux faire) ? Qu'est-ce qui motiverait davantage cette participation ou cet engagement ?	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer la quantité de rencontres étant donné les contraintes de temps et des priorités (la mission de l'organisme passe avant la concertation) • Besoin d'accorder une priorité à la concertation en libérant, par exemple, des intervenants pour y participer • Important de diminuer le nombre de projets et d'avoir un but ou une orientation sur un projet commun • Étant donné le roulement du personnel, recommandation d'avoir une pochette de bienvenue pour les nouveaux membres afin de faciliter leur intégration • Besoin de joindre les personnes qui ne peuvent pas aller aux rencontres (ex : par des plateformes, par l'envoi des questions à l'avance). • Besoin de plus de ressources financières et humaines ou de partage de ressources pour faire des projets en concertation • Importance de travailler en transparence et que la motivation de participer à la concertation soit vraiment pour la clientèle et non pour soi ou pour la demande de fonds uniquement
3. Des perceptions de rapports de pouvoirs inégaux entre les organismes communautaires et les institutions ont été notées dans le rapport d'évaluation. Quelles sont les raisons, selon vous, qui expliquent ces rapports inégaux ?	<p>Raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des rapports plus hiérarchiques au niveau institutionnel et pas de temps alloué pour la concertation • Les tables de concertation sont coordonnées par les organisateurs communautaires du CLSC.

<p>Quelles sont vos attentes envers le Comité 0-5 ans afin d'agir sur cette inégalité perçue ou réelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnement quant à savoir si les décisions sont collectives ou si les partenaires se rallient au plus gros portefeuille ou à la plus « grosse voix » • La personnalité (ex : niveau d'aisance pour prendre la parole) d'un représentant d'organisme peut influencer sur les perceptions de son pouvoir ou de celui des autres. • Les décisions prises à la Table de concertation n'étaient pas toutes unanimes. • Les représentants d'organismes qui n'ont pas de pouvoir décisionnel envers leur organisme n'ont pas de pouvoir en concertation. <p>Attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discuter des intentions et des projets non déclarés de chacun • Avoir un cahier d'accueil ou une charte concernant les règles et les objectifs de la concertation pour les nouveaux acteurs • Parler ouvertement de ce sujet lors d'une rencontre pour une saine gestion des réunions • Favoriser et encourager la participation de tous • Choisir un représentant de l'organisme capable de s'exprimer
--	--

Au terme de l'activité et de l'analyse des commentaires exprimés, force est de conclure que la mobilisation des partenaires demeure un enjeu important d'actualité pour le comité 0-5 ans.

Une deuxième rencontre de présentation de résultats a été consacrée aux retombées de l'évaluation des effets de Plaisirs d'été et d'Outreach et réseautage. Encore une fois, les membres ont activement participé aux échanges suscités par les informations présentées. Les membres se sont montrés globalement intéressés par les actions concernées, même s'ils n'en étaient pas les porteurs d'action. Les participants ont compris que certains résultats renvoyaient à des difficultés qui étaient également vécues dans leur secteur. Par exemple, l'évaluation faite ayant relevé la très faible participation des hommes à l'action Plaisirs d'été dirigée par la Maison des Parents, les membres présents se sont questionnés sur les meilleurs moyens de rejoindre les pères. La directrice de l'organisation en question présente a évidemment participé aux échanges sans se sentir la seule concernée par le constat.

Quant à Outreach et réseautage, plusieurs membres du comité 0-5 ans ont dit avoir énormément appris au sujet de l'action à la suite de la présentation des résultats de l'évaluation. Le partage de résultats leur a également permis de réviser leur opinion concernant l'atteinte des objectifs par cette action qui était loin de faire l'unanimité au départ. Certains ont même exprimé des regrets du fait que l'action n'ait pas été reconduite. En ce sens, les discussions ont convergé vers l'idée d'éventuellement raviver cette action, mais au sein d'une autre table de concertation étant donné que l'action Outreach et réseautage répond à un ensemble de besoins touchant la famille et non exclusivement ceux concernant les enfants de 0-5 ans.

4. Synthèse et conclusion : grands constats tirés de l'évaluation et pistes de réflexion et d'action

Les partenaires institutionnels et communautaires du quartier, rassemblés sous l'égide du Comité 0-5 ans de la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville, ont élaboré et implanté un imposant chantier au cours de la triennale 2012-2015. Leur plan d'action financé par Avenir d'enfants, connu sous l'appellation *Unis pour l'enfance*, constitue une initiative collective, intersectorielle et concertée à l'égard du développement et de la préparation scolaire des enfants âgés de cinq ans et moins, principalement ceux vivant en situation de pauvreté.

Le présent rapport d'évaluation vient clore cette grande aventure. L'évaluation prise en charge par l'équipe d'évaluation du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal a adopté une approche formative et participative. L'évaluation a visé à rendre compte de la mise en œuvre des actions prévues, à procéder à un diagnostic quant à la mobilisation des partenaires et au fonctionnement du regroupement ainsi qu'à déterminer les effets perçus de deux actions choisies par le regroupement, à savoir Plaisirs d'été et d'Outreach et réseautage. L'évaluation a reposé sur divers méthodes de collecte et d'analyse de données, dont l'examen des documents disponibles, l'administration de questionnaires, l'analyse de réseaux de relations sociales et la tenue d'entrevues individuelles auprès de personnel d'encadrement, d'intervenants et d'utilisateurs des services offerts par les organismes.

L'analyse de la mise en œuvre des 11 actions financées du projet UpE couvre les trois phases qui se sont déroulées de janvier 2012 à juin 2014. La mise en œuvre des actions s'est globalement déroulée selon les prévisions énoncées dans les trois plans d'action annuels et sans nécessiter d'adaptations ou de changements majeurs. La cohérence et la complémentarité des actions inscrites au plan UpE, l'accès aux activités et aux services des organismes de la communauté, la forte capacité d'adaptation et de réactivité des partenaires ainsi que l'expérience de collaboration et la relation de confiance établie entre pairs ont été identifiés comme des facteurs de succès qui ont facilité la mise en œuvre des plans d'action annuels.

Le roulement de personnel et la perte d'expertise et de continuité qui s'en est suivie ont été relevés par plusieurs comme des difficultés majeures rencontrées lors de la mise en œuvre des plans d'action annuels. D'autres éléments de processus demeurent des défis à relever et des apprentissages à adopter dans une telle entreprise collective de planification stratégique et de suivi d'implantation de plans annuels. On pense par exemple à l'intégration et à l'utilisation d'indicateurs de suivi. Il semble en effet que des indicateurs aient été parfois proposés comme un exercice théorique à l'étape de l'élaboration des plans sans que l'on se soit toujours préoccupé de les documenter et de les suivre méthodiquement par la suite. Dans d'autres cas, le manque résidait plutôt dans l'absence de cible à atteindre de certains indicateurs proposés. La culture du suivi par indicateurs ne semblait pas être pleinement intégrée. Dans pareils cas, il n'est pas possible d'apprécier la mise en œuvre des actions correspondantes et un quelconque degré d'atteinte de l'objectif implicite.

Par ailleurs, la connaissance par les intervenants des besoins des enfants et des ressources du quartier a été identifiée comme un élément favorable distinctif. En même temps, la méconnaissance de certaines actions a été soulignée comme un obstacle à la mise en œuvre de

certaines actions. En dépit des apparences, ces jugements ne sont pas forcément contradictoires. Ils expriment une certaine conception de compartimentation des rôles et des actions. On a reproché à certaines personnes et à certains organismes de ne pas être attentifs au rôle attendu de leur part quand ils n'étaient pas les porteurs spécifiques directs d'une action.

Un défi identifié par les membres du Comité 0-5 ans est la capacité de rejoindre les familles plus vulnérables et plus isolées. Bien que l'intention ait été explicitement mentionnée pour plusieurs actions, il faut reconnaître que rares sont les mesures concrètes qui ont été mise de l'avant pour tenter de rejoindre ces familles. Le regroupement n'avait pas initialement défini le concept de familles vulnérables ou isolées. Plusieurs membres ont plutôt pris pour acquis que les qualificatifs pouvaient automatiquement être apposés à toute personne résidant dans le quartier. Seules deux actions, soit Outreach et réseautage, et Club des 10 amis, ont intégré de réelles mesures cherchant à rejoindre les clientèles plus vulnérables et plus isolées. En somme, il n'est pas vraiment possible de répondre globalement à la question du bailleur de fonds cherchant à savoir jusqu'à quel point les familles en situation de « très grande vulnérabilité » ont été rejointes par les actions mises en œuvre par le regroupement. Nous en rediscutons plus loin en parlant des objectifs spécifiques d'Outreach et réseautage. L'équipe de gestion de la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville insiste toutefois pour rappeler que le plan d'action UpE visait plus largement les familles avec enfants âgés de cinq ans et moins, principalement ceux vivant en situation de pauvreté.

Globalement, les membres du regroupement ont témoigné d'une appréciation plutôt positive de la mobilisation des partenaires et de la qualité du partenariat lui-même. La principale force identifiée du regroupement a été l'engagement précoce et actif des acteurs névralgiques (ceux sans lesquels le projet ne peut fonctionner) et des acteurs stratégiques (ceux qui permettent d'en rallier d'autres) dans un rôle de négociation et d'influence sur les décisions. La démarche de coconception et de coconstruction des actions s'est inscrite dans une approche participative qui a passé par la prise en compte et l'analyse de l'expérience et la connaissance des divers acteurs présents. Les partenaires interrogés considèrent que la démarche leur a permis d'accroître leur influence dans la communauté et leur capacité à servir la collectivité dans son ensemble. Par ailleurs, la possibilité de profiter du rôle facilitateur de leaders ou d'individus d'autres organismes était le principal bénéfice auxquels ils s'attendaient de leur participation.

S'échanger de l'information, se référer des personnes ou coordonner ses actions nécessite un degré moins élevé de collaboration que l'action en partenariat qui, elle, exige de s'engager dans un projet conjoint. L'action en partenariat implique généralement la mise en commun de savoirs et de ressources et peut exiger de modifier des activités, des services ou le fonctionnement des organisations.

L'inconvénient prédominant a porté sur la demande considérable de temps et de ressources. Les trois principaux inconvénients qu'ils s'attendaient à connaître à courte échéance étaient les tensions entre les organisations ou les difficultés à traiter avec des partenaires, la présence d'individus ou de personnalités sources d'obstacle à la collaboration et l'insuffisance de reconnaissance ou de mérite accordé à leur organisation.

Le principal enjeu du regroupement a porté sur la question des arrangements pris pour faciliter l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs. Certains, dont les organismes communautaires, estiment que toutes les opinions n'étaient pas également considérées. Tous

les partenaires n'auraient pas été aussi actifs que l'escomptaient leurs vis-à-vis et n'ont pas nécessairement exercé le rôle d'influence auquel certains s'attendaient d'eux. D'autres déplorent que la coconstruction du partenariat ait avant tout servi de prétexte à l'obtention de financement. Si plusieurs partenaires ont participé à l'analyse des problèmes et à la définition des besoins, certains par contre se sont sentis mis à l'écart pendant la réalisation des actions.

Les organisations n'ont pas toutes participé avec la même intensité à la démarche et le nombre de participants aux rencontres a diminué au cours du temps. Plusieurs acteurs ont été invariablement absents. Le désintéressement de certaines personnes voyant le financement accordé à des groupes autres que le leur peut sans doute expliquer la diminution de la participation aux rencontres. Au fil du temps, quelques-uns des partenaires se sont démobilisés parce que la démarche leur a semblé prioriser des actions sans tenir compte de l'opinion des organisations participantes connaissant la situation des familles du quartier. Peu à peu, des organisations qui ne se sentaient pas suffisamment écoutées auraient perdu leur ardeur et auraient délaissé les sous-comités.

Les partenaires ont eu de la difficulté à s'entendre sur les besoins, les objectifs et les priorités de la démarche. La prise de décision commune pour déterminer les projets devant être financés a été ressentie comme un exercice malsain par certains répondants. Quelques actions apparemment simples ont nécessité un surcroît de travail harassant et la légitimité de projets qui n'ont pas fait l'unanimité des partenaires du regroupement a été fortement discutée selon les pratiques et les perspectives des membres en présence.

Dans la même veine, certains jugent que la communication aurait pu être bonifiée et les efforts davantage coordonnés pour faciliter la mise en œuvre des actions. Des collaborateurs plus anciens ont estimé que certaines perceptions n'étaient pas toujours ouvertement et explicitement discutées entre les organisations. Elles auraient conséquemment créé des tensions et rendu la concertation plus difficile. Les nuances d'interprétation entre les partenaires sur les problématiques rencontrées, les objectifs poursuivis et les moyens à déployer pour y arriver ont parfois abouti à des défis de négociation.

Deux visions se sont confrontées dans la façon d'envisager la réalisation des activités du partenariat. Selon la première, les projets collectifs requièrent de la souplesse pour permettre une certaine correspondance entre les objectifs des différents organismes. Une conception trop étroite de la mission auprès des enfants peut ainsi empêcher la prise en considération de logiques plus englobantes des objectifs des plans d'action. La deuxième vision défendait à l'opposé le strict respect des engagements pris durant l'élaboration de la demande de financement, quitte à refuser des partenaires et des participants ne correspondant pas au cadre formel défini.

Une majorité de membres approchés ont jugé que l'ensemble des points de vue étaient considérés par le regroupement selon leur valeur et sans égard à la position sociale des partenaires. Des voix discordantes ont cependant estimé que les points de vue de ceux détenant plus pouvoir étaient davantage pris en compte dans les décisions. Le pouvoir en question pouvait être associé à différentes considérations. Par exemple, une personne pouvait être perçue comme détenant plus de pouvoir si son organisation était financée, si le représentant d'une organisation à la table de concertation y détenait une certaine ancienneté, s'il s'avérait loquace et s'il détenait une certaine latitude décisionnelle plutôt que d'agir comme un simple agent de liaison. Même si le tiers des répondants considèrent que tous leurs partenaires ont mobilisé leurs atouts dans l'intérêt des populations qu'ils ont desservies, il s'en est tout de même trouvé la moitié qui a jugé

que certains partenaires ont exercé une influence dominante au point d'orienter l'action à leurs intérêts propres.

Les résultats indiquent que les partenaires ne sont malheureusement pas parvenus à se mobiliser autour de solutions intégrées dépassant la seule coordination des actions de chacun. En effet, la moitié d'entre eux considèrent que le partenariat s'est surtout consacré à coordonner des plans d'actions et des programmes déjà en cours ou des services déjà offerts; l'autre moitié estimaient avoir déjà commencé à travailler collectivement à construire de nouvelles actions intégrées.

Il ressort de la présente évaluation un certain nombre de constats sur le plan théorique et pratique. D'abord, on comprend que le concept d'isolement social prend deux dimensions particulières, et ce, autant pour les intervenants que pour les personnes usagères rejointes. D'un côté, il s'agirait d'un manque de réseau social ou de l'indisponibilité des quelques personnes qui le composent. De l'autre côté, il s'agirait de la méconnaissance du « système » et des ressources disponibles dans le milieu, ce qui serait en partie lié au phénomène de « ghettoïsation ».

Il appert ensuite que l'isolement social est un phénomène commun chez les participants des activités de l'une des actions qui a été plus intimement étudiée quant à ses effets, à savoir Plaisirs d'été de la Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville. Les 10 participantes interrogées disent avoir déjà vécu de l'isolement social, et ce, principalement au cours des premières années suivant leur arrivée au Canada. Elles ont cependant soutenu ne plus se sentir de la sorte au moment de l'entrevue. Certains aspects inhérents à l'isolement social ont été plus particulièrement notés auprès de certaines d'entre elles, tels l'absence de soutien affectif et de compagnonnage.

À en croire les témoignages recueillis, l'action Plaisirs d'été aurait effectivement contribué à diminuer l'isolement social auprès de la majorité des femmes rencontrées en entrevue (8 sur 10). Rejoindre les hommes (pères de famille) demeure toutefois un défi majeur pour la Maison des Parents. Les principales causes imputées à l'absence de participation des pères concernent la division sexuelle des tâches et des rôles à l'égard de l'éducation des enfants ainsi qu'à une disponibilité réduite des hommes aux heures où les activités sont actuellement offertes. La participation des hommes a représenté un thème prépondérant dans les entrevues réalisées dans le cadre de cette évaluation. Le sujet mérite donc d'être discuté à la Maison des Parents comme chez d'autres organismes susceptibles de vivre la même réalité. La moitié de participantes (5 sur 10) ont mentionné spontanément une amélioration notable de leur lien avec leur enfant à la suite de leur participation aux activités de Plaisirs d'été. La programmation d'activités estivales de la Maison des Parents aurait eu un effet bénéfique sur le développement des enfants, surtout en ce qui a trait à la réponse au besoin de socialisation. Plaisirs d'été permettrait également la création d'un espace privilégié pour les mères leur permettant de passer du temps de qualité avec leur enfant en présence d'autres mères et d'autres enfants.

Il ressort également des résultats de cette évaluation l'action Outreach et réseautage (advenant que l'on souhaite la raviver, la poursuivre et la bonifier) la nécessité d'en définir clairement l'objectif final, de déterminer le mandat attendu des agentes de milieu en précisant leurs rôles et leurs tâches ainsi que de délimiter leurs interventions. Il importerait également de mettre en place des structures pour favoriser la communication entre les partenaires et des dispositifs de communication avec les agentes de milieu. Malgré les limites méthodologiques et conceptuelles pour apprécier objectivement les effets de l'action Outreach et réseautage, on ne peut que constater que les agentes de milieu ont rencontré un grand nombre de parents d'enfants et de

résidents du quartier, qu'elles ont compris leurs besoins et les ont informés à l'égard de l'existence et de la nature des services disponibles dans le quartier. Il appert par contre difficile de présumer des impacts globaux de leur travail sur la consultation effective des organismes par les personnes rencontrées et, outre les quelques témoignages favorables en sens, sur leur condition d'isolement social.

Au sujet des objectifs élaborés dans le plan d'action UpE pour Outreach et réseautage (Tableau 16 en annexe), l'objectif général de l'action était de rejoindre les parents que les organismes du comité 0-5 ans n'arrivaient pas à rejoindre et de favoriser leur participation aux activités offertes dans le milieu. Face à cette affirmation, les résultats de l'évaluation démontrent que les agentes de milieu ont réussi à rejoindre des personnes en dehors des organismes, car le principal lieu de rencontre était dans des endroits publics (près des écoles et dans la rue). Elles ont réussi à rencontrer et à référer de nombreuses personnes du quartier, notamment des immigrants et des nouveaux arrivants. La principale façon de favoriser la participation des parents rencontrés à des activités offertes dans le milieu a été de distribuer des outils comme la programmation commune des activités offertes pour les enfants de 0-5 ans dans le quartier.

Concernant les objectifs spécifiques d'Outreach et réseautage (Tableau 16 en annexe), premièrement, les agentes de milieu ont rejoint principalement des mères et leurs enfants. Les données de cette évaluation ne nous permettent pas de savoir s'il s'agit des personnes les plus vulnérables du quartier. Cependant, les personnes interviewées présentaient effectivement des facteurs de vulnérabilité comme l'immigration récente, la pauvreté, la monoparentalité et l'isolement social. Deuxièmement, les témoignages des personnes interviewées et des agentes de milieu font ressortir que ces dernières écoutaient les besoins des familles et les aiguillaient par conséquent aux ressources susceptibles de répondre à ces besoins. L'aiguillage était toujours adapté à la personne et à son vécu et se faisait selon les besoins exprimés des personnes rencontrées. C'est pourquoi l'impact du travail des agentes de milieu a été aussi important auprès des personnes aiguillées. Leurs besoins ont été entendus et des solutions ont été proposées avec les meilleures informations et références possibles. Par la suite, les agentes de milieu ont effectivement contribué à contrer le manque de connaissances des familles sur les ressources disponibles. Les résultats démontrent que les agentes ont répondu principalement au besoin informationnel des personnes rencontrées en les familiarisant avec les ressources qui pourraient répondre à leurs besoins ressentis et à leurs besoins potentiels. Ensuite, l'augmentation de la participation aux activités offertes par les organismes a été notée dans certains cas, mais pas pour tous les organismes. Cet objectif est difficilement atteignable de par la nature du travail des agentes de milieu. Étant donné qu'elles répondent aux besoins nommés des personnes et qu'un pourcentage minime de personnes (5 %) a accepté de se faire accompagner par elles, les agentes de milieu ne peuvent pas être responsables de l'augmentation de la participation dans les organismes. Il y a des facteurs hors du contrôle des agentes, notamment la volonté des personnes rencontrées à fréquenter les ressources suggérées ainsi que les besoins ressentis à ce moment de la vie de ces gens, qui font en sorte que les agentes de milieu ne peuvent pas convaincre toutes ces personnes de participer à tous les types d'activités offerts par les organismes communautaires. Quant aux stratégies de communication adaptées à la réalité territoriale, elles ne semblent pas avoir été documentées ni partagées au sein d'autres organismes partenaires. De surcroît, l'expertise générée par les agentes de milieu concernant la façon de rejoindre la population et leurs besoins ressentis ne semble pas avoir été transférée aux organismes

partenaires non plus. Enfin, les résultats de l'évaluation ne permettent pas de répondre à la question de l'exploration de la nature de la participation des parents. En définitive, les résultats de cette évaluation laissent entendre que l'objectif général de l'action Outreach et réseautage a été effectivement atteint globalement, mais que certains objectifs spécifiques ne l'ont pas été en totalité.

À la suite des analyses et des constats qui ressortent de cette évaluation, nous formulons quelques recommandations et pistes de réflexion et d'action à l'intention des membres du regroupement local de partenaires, soit le Comité 0-5 ans de la TCJBC. Elles concernent la mise en œuvre du plan d'action UpE ou de futurs plans de même nature, de la mobilisation des partenaires à l'égard de tels projets et des actions Plaisirs d'été et Outreach et réseautage.

Mise en œuvre du plan d'action Unis pour l'enfance

- Collecter de façon systématique les informations sur chaque action afin de pouvoir déterminer l'atteinte des cibles d'implantation avec les indicateurs
- Généraliser l'utilisation d'indicateurs de résultats afin de mesurer l'atteinte des objectifs pour chaque action
- Définir le concept de « populations vulnérables » ou « plus vulnérables » et se mettre d'accord sur certains critères de vulnérabilité
- Prévoir des stratégies spécifiques explicites pour rejoindre les « populations vulnérables » ou « plus vulnérables » selon la définition commune élaborée, le cas échéant
- Documenter le niveau d'atteinte de la population visée par les actions

Mobilisation des partenaires autour d'Unis pour l'enfance

- Améliorer les mécanismes pour favoriser l'égalisation des rapports de pouvoir entre les partenaires
- Réfléchir à des mécanismes de concertation pour établir les besoins et les objectifs d'action entre partenaires et avec le bailleur de fonds
- Déléguer des représentants d'organismes pour participer aux activités de concertation détenant une certaine latitude quant au pouvoir d'influence et de décision
- Mieux définir et communiquer les rôles et les tâches attendus des représentants des organismes à la table de concertation, surtout pour les nouveaux acteurs
- Améliorer les outils et les espaces d'échange susceptibles de favoriser l'identification des sources d'inconfort et d'insatisfaction des partenaires
- Favoriser les espaces de concertation au-delà des seules fins de planification et de coordination des actions
- Mettre en place des espaces et des dispositifs pour favoriser la concertation réelle de la coordination des actions (au-delà de la consultation ou de la validation)
- Améliorer les mécanismes de communication pour que les partenaires connaissent davantage les actions et leur rôle à leur égard et favorisent davantage l'aiguillage entre les organismes

Plaisirs d'été

- Définir les besoins spécifiques de socialisation des pères et tenir compte de leurs attentes et de leurs contraintes

- Développer des activités destinées spécifiquement aux pères et des activités pères-enfants
- Offrir des sorties réservées aux pères et à leurs enfants
- Offrir des activités compatibles avec l'horaire des pères (soirée en semaine et fin de semaine)
- Embaucher un intervenant de sexe masculin (les hommes sont moins enclins à participer à des activités fréquentées majoritairement par des femmes et animées exclusivement par des femmes)

Outreach et réseautage

- Associer l'action à un objectif ultime de faire la promotion des ressources et d'orienter les personnes aux ressources nécessaires selon leurs besoins. Les agentes de milieu sont davantage à même d'atteindre un tel objectif que de réduire l'isolement social des personnes rencontrées ou d'augmenter la participation dans les organismes du quartier.
- Réfléchir à la possibilité de reconduire cette action, possiblement par une autre table de concertation ou en partenariat avec une instance qui touche d'autres groupes d'âge (étant donné que l'action répond aux besoins des familles et non seulement à ceux des enfants de 0-5 ans).
- Encourager les agents de milieu à revoir les personnes rencontrées une première fois afin d'augmenter l'impact positif sur ces dernières et pour pouvoir répondre à un ensemble de besoins qui évoluent (et non seulement à une demande ponctuelle). Les gens pourraient du même coup être plus à même de se faire accompagner par les agents.

5. Bibliographie

Bilodeau A, Galarneau M, Fournier M, Potvin L, Sénécal G, et Bernier J (2008). *Outil Diagnostic de l'action en partenariat*. Montréal : Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Direction de santé publique.

Bilodeau A, Galarneau M, Fournier M et Potvin L. L'outil diagnostique de l'action en partenariat : fondements, élaboration et validation. *Revue canadienne de santé publique* 2011;102(2) :298-302.

Callon M, Latour B. Les paradoxes de la modernité : comment concevoir les innovations ? *Prospective et Santé* 1986;(36):13-25.

Provan KG, Veazie MA, Staten LK and Teufel-Shone NI. The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review* 2005;65: 603-613.

Graddy EA, and Chen B. Influences on the Size and Scope of Networks for Social Service Delivery. *J Public Adm Res Theory* 2006;16(4):533-552.

Cloutier C, Denis JL, Lang A. et Lamothe L. Public Sector Reform and Institutional Work. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access* 2015;1-27. doi: 10.1093/jopart/muv009

Arauz Galarza MJ et Leclerc BS. Évaluation du plan d'action concerté du regroupement local de partenaires Unis pour l'enfance. Évaluation des effets perçus de « Plaisirs d'été ». Bulletin. 2015, volume 1, numéro 1.

Arauz Galarza MJ et Leclerc BS. Évaluation du plan d'action concerté du regroupement local de partenaires Unis pour l'enfance. Évaluation des effets perçus de « Outreach et réseautage ». Bulletin. 2015, volume 1, numéro 2.

Direction de santé publique (2012). Portrait des immigrants récents - CSSS Bordeaux-Cartierville-St-Laurent. Montréal : Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Hynie M, Crooks VA et Barragan J. (). Immigrant and refugee social networks: determinants and consequences of social support among women newcomers to Canada. *Canadian Journal of Nursing Research* 2011;43(4):26-46.

Massé R. Les apports de l'anthropologie à l'épidémiologie: le cas du rôle étiologique de l'isolement social. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé* 2009;2(1):102-117.

European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (EMCDDA) (2001). Guidelines for the evaluation of outreach work. A manual for outreach practitioners. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 83 p.

Pumariega AJ, Rothe E, and Pumariega JB. Mental health of immigrants and refugees. *Community mental health journal* 2005;41(5):581-597.

Suarez-Orozco C, and Suarez-Orozco MM (2001). Children and immigration, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Morgan Roberge M. California's Generation 1.5 Immigrants: What Experiences, Characteristics, and Needs do They Bring to our English Classes? The *CATESOL Journal* 2002;14(1):107-129.

Maslow AH (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Annexes

Tableau 16. Description et objectifs des actions du projet Unis pour l'enfance

Activités	Année d'implantation	Description	Objectifs spécifiques
Programmation commune de l'ensemble des activités et services offerts aux 0-5 ans	01/2012 au 12/2012 01/2013 au 06/2013 07/2013 au 06/2014	Production trois fois par an de dépliants regroupant les programmations saisonnières des organismes	<ul style="list-style-type: none"> • Contrer le manque de connaissance sur les ressources disponibles • Augmenter la diffusion de la programmation commune pour rejoindre plus de familles. • Rejoindre les familles là où elles sont • Créer des liens avec d'autres acteurs qui rejoignent les 0-5 ans et leurs parents (hôpital, cliniques, etc.)
Outreach et réseautage	01/2012 au 12/2012 01/2013 au 06/2013 07/2013 au 06/2014	Les intervenants communément appelés « agents de milieu » ont pour rôle de rejoindre les familles les plus vulnérables que les organismes n'arrivaient pas à rejoindre par les moyens traditionnels. Elles devraient permettre le développement et la bonification de nouvelles stratégies permettant de faire le pont entre les familles et les organismes.	<ul style="list-style-type: none"> • Rejoindre le maximum de familles, là où elles sont, surtout les plus vulnérables • Faire le pont entre les familles et les divers organismes du milieu, selon leur(s) besoin(s) respectifs • Contrer le manque de connaissance des familles sur les ressources disponibles • Explorer, expérimenter de nouvelles stratégies pour rejoindre les familles et augmenter leur participation aux activités offertes dans le milieu par les organismes. • Évaluer et tester les outils et les stratégies de communication les plus adaptées à notre réalité territoriale (population multiethnique, forte mobilité, population allophone, population défavorisée) • Alimenter les organismes sur les meilleures stratégies (nouvelles ou non connues par eux) applicables à notre territoire, et transférer l'expertise des agents de milieu aux organismes (formation) • Alimenter les organismes et le Comité 0-5 ans sur les nouveaux besoins ou ceux n'ayant pas reçu de réponses dans la communauté • Explorer la nature de la participation des parents
Projet des 10 amis	01/2012 au 12/2012	Elle vise à développer une offre de service dans les cinq domaines de la maturité scolaire (santé	<ul style="list-style-type: none"> • Aider au développement de la maturité scolaire des enfants qui ne fréquentent pas les services de garde ou qui seront identifiés comme vulnérables lors de

	01/2013 - 06/2013 07/2013 - 06/2014	physique et bien-être, compétence sociale, maturité affective, développement cognitif et langagier, habiletés de communication et connaissances générales) pour les enfants qui n'ont pas accès au service de garde dans Bordeaux-Cartierville.	l'activité « Bienvenue à la maternelle » (une des « clientèles » ciblées par le projet). Il s'agit de développer plus spécifiquement le développement de compétences telles que : le langage, la socialisation, la cognition, la motricité fine, la motricité globale et l'autonomie. <ul style="list-style-type: none"> • Permettre la socialisation des enfants • Les enfants qui n'iront pas à l'école après les camps seront référés ou recevront l'information nécessaire pour mieux connaître les services et les activités offerts au cours de l'année par les organismes du quartier.
L'été de la lecture (Fête Je lis, tu lis...)	01/2012 au 12/2012 01/2013 au 06/2013 07/2013 au 06/2014	Elle vise à développer une offre d'activités qui couvre les cinq sphères de la maturité scolaire (santé physique et bien-être, compétence sociale, maturité affective, développement cognitif et langagier, habiletés de communication et connaissances générales) pour les enfants de 0-5 ans de Bordeaux-Cartierville.	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'éveil à la lecture et à l'écriture des enfants de 0 à 5 ans • Outiller les parents pour stimuler leur tout-petit à la lecture et à l'écriture • Créer un événement rassembleur (familles et organismes) et festif autour de la lecture • Faire connaître les différents services et organismes en lien avec le développement des enfants de 0 à 5 ans • Encourager les familles à utiliser des ressources du quartier (bibliothèques, parc, YMCA) • Favoriser le réseautage entre familles
Développer un plan de formation annuel pour les intervenants	01/2012 au 12/2012	Elle vise à former les intervenantes de Bordeaux-Cartierville qui interviennent avec les enfants de 0-5 ans aux jeux d'enfants et à identifier les besoins en formation	<ul style="list-style-type: none"> • Outiller les intervenants du milieu communautaire et institutionnel et leur permettre d'avoir une base de connaissance commune • Offrir la formation Jeux d'enfants aux intervenants des organismes membres du Comité 0-5 ans
Histoires de famille	01/2012 au 12/2012 07/2013 au 06/2014	Elle vise à développer une offre d'activités qui couvre les 5 sphères de la maturité scolaire dans Bordeaux-Cartierville en invitant les parents et les enfants à partager leurs vécus, leurs histoires, leurs cultures et leurs coutumes. Son objectif est de favoriser le développement global des enfants.	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre aux enfants les valeurs culturelles de leur pays d'origine • Partager entre parents, enfants et grands-parents son histoire personnelle et sa culture d'origine • Donner un espace aux parents et à leurs enfants pour partager leurs expériences et, leur vécu ainsi que leurs histoires de parents • Renforcer les compétences sociales des enfants avec leurs parents et leur entourage et développer la maturité affective entre les enfants et leurs parents

			<ul style="list-style-type: none"> • Développement cognitif et langagier, développement de l'intérêt et des habiletés en lecture et en écriture dans les ateliers de partage d'histoires et par la création du recueil de témoignages • Renforcer les habiletés de communication et les connaissances générales : capacité à communiquer de façon à être compris, articulation claire, capacité à comprendre les autres, connaissances générales • Vivre la naissance et la petite enfance selon les cultures et de manière dynamique
Plaisirs d'été	01/2012 au 12/2012 01/2013 au 06/2013 07/2013 au 06/2014	Elle propose des activités éducatives diversifiées aux enfants 0-5 et à leurs parents. Elle vise à soutenir, à sensibiliser et à outiller les parents pour favoriser le développement global des enfants de Bordeaux-Cartierville.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les compétences et les habiletés parentales • Renforcer le lien parent-enfant • Faciliter le développement global des enfants, leur autonomie et l'acquisition d'habiletés • Offrir aux enfants, accompagnés de leurs parents, l'occasion de s'amuser en groupe, d'accroître leur réseau et de briser leur isolement
Journées nature	01/2012 au 12/2012 01/2013 au 06/2013 07/2013 au 06/2014	Elle vise à consolider et à développer des services de stimulation précoce et des activités physiques pour les 0-5 ans dans différents milieux de Bordeaux-Cartierville et à offrir un encadrement professionnel aux intervenants en petite enfance sur les activités physiques et motrices à l'extérieur.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la participation de 500 enfants de 0-5 ans à des activités physiques et motrices • Offrir aux familles diverses activités familiales extérieures, physiques et motrices, 1 journée chaque fin de semaine • Mettre en place un contexte d'apprentissage pour les parents et les intervenants en vue de les soutenir et les outiller dans leur rôle lié à la stimulation et au développement global de leurs enfants, en privilégiant l'utilisation des espaces publiques extérieurs durant chacune des 4 saisons
Cuisine pères-enfants	01/2012 au 12/2012 01/2013 au 06/2013	Elle vise à outiller les pères pour favoriser l'adoption d'une saine alimentation chez les familles dans Bordeaux-Cartierville. L'action devrait permettre aux pères et aux enfants de cuisiner, de manger et de jouer ensemble.	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager et développer les compétences parentales des pères • Encourager les interactions entre les pères et les enfants • Développer le réseau social entre les pères d'ici et d'ailleurs • Soutenir le développement cognitif et langagier des enfants
Couleurs partagées	07/2013 au 06/2014	Elle vise à créer des liens de réseautage entre les parents pendant que	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir aux enfants, accompagnés de leurs parents, l'occasion de s'amuser en

		les enfants participent à des activités de développement des habiletés sociales, affectives et cognitives.	groupe, d'accroître leur réseau et de briser leur isolement (15-20 familles); <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le développement global des enfants, leur autonomie et l'acquisition d'habiletés • Renforcer le lien parent-enfant.
Agent d'intégration de compétences en psychomotricité	07/2013 au 06/2014	Elle vise à fournir un service d'accompagnement et de formation en psychomotricité pour les intervenants, les éducateurs et les parents. Elle favorise le développement de nouveaux outils tout en encourageant l'utilisation des anciens outils.	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un service de formation et d'accompagnement à au moins 30 intervenantes/éducatrices afin qu'elles intègrent et/ou améliorent leurs compétences dans le domaine de la psychomotricité pour que les enfants acquièrent dès la petite enfance des habiletés motrice de base, et ce, avant la fin de l'année couverte par le plan d'action • Fournir un service de formation et d'accompagnement à au moins 75 parents afin qu'ils intègrent et/ou améliorent leurs compétences dans le domaine de la psychomotricité pour que les enfants acquièrent dès la petite enfance des habiletés motrice de base, et ce, avant la fin de l'année couverte par le plan d'action • Faire circuler et favoriser l'utilisation des ressources et des outils existants en psychomotricité pendant l'année couverte par le plan d'action • Fournir et développer des outils personnalisés en psychomotricité en permettant aux personnes concernées par le projet (intervenantes/éducatrices/parents) de créer leur propre trousse à outils à partir des ressources et des outils existants et des objets du quotidien, et ce, avant la fin de l'année couverte par le plan d'action.