

# La relation parents-partenaires dans les projets Voix des parents

---

## Étude de cas multiples

*Geneviève Boileau, M.Ps., consultante en évaluation et développement de programmes*

**Mai 2018**



## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Mise en contexte .....</b>	<b>5</b>
<b>Objectifs des études de cas.....</b>	<b>7</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>9</b>
<b>Échantillon.....</b>	<b>9</b>
<b>Méthode d'analyse des données.....</b>	<b>10</b>
<b>Analyse des données.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Préparation des partenaires à la démarche.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Relation parents-partenaires pendant le projet .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Influence du projet sur les partenaires.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Déroulement du passage à l'action.....</b>	<b>21</b>
<b>Résultats et discussion .....</b>	<b>24</b>
<b>Cinq facteurs d'influence sur a qualité de la relation parents-partenaires .....</b>	<b>24</b>
<b>Principaux constats et recommandations .....</b>	<b>28</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>30</b>
<b>Références.....</b>	<b>31</b>

## Résumé

Cette étude de cas multiples portant sur quatre projets Voix des parents permet de mieux comprendre comment se déroule la relation parents-partenaires avant, pendant et après le projet Voix des parents. Elle permet également de recommander des pistes d'amélioration à apporter au soutien disponible pour les communautés qui souhaiteront réaliser leur projet Voix des parents.

Les résultats reposent sur les données recueillies auprès de différents acteurs impliqués dans quatre projets Voix des parents menés entre 2016 et 2018. Les données ont été recueillies au fur et à mesure du déroulement des projets, pendant les rencontres régulières entre les animateurs et l'accompagnatrice scientifique. Des données ont aussi été recueillies lors d'entrevues téléphoniques post-projet auprès des agents d'accompagnement (Avenir d'enfants) et des coordonnateurs des regroupements ou des partenaires impliqués de près dans le projet.

Les résultats permettent de dégager des facteurs qui influencent la relation parents-partenaires, positivement ou négativement, soient la compréhension du projet par les partenaires; les contacts entre l'animatrice et les partenaires; l'implication des partenaires dans le déroulement du projet; l'ouverture des partenaires à la participation des parents, et la préparation aux suites du projet. Il semble que la qualité de la relation parents-partenaires ait un effet médiateur sur la réalisation du processus tel que prévu et sur l'atteinte de ses objectifs.

Les recommandations proposées concernent principalement les outils de soutien disponibles, soit des modifications à apporter au guide d'animation destiné à l'équipe de parents et à l'animateur ainsi que l'ajout d'un complément explicitant le rôle et les responsabilités des partenaires et du regroupement dans la préparation, le déroulement et les suites du projet.

## Introduction

Le présent document vise à mieux comprendre les relations entre les parents et les partenaires dans le cadre du projet Voix des parents, à travers quatre projets suivis entre 2017 et 2018. Des éléments de réponse ont pu être apportés aux questions suivantes :

- Comment les partenaires se préparent-ils au projet?
- Comment s'articule la relation parents-partenaires pendant le projet?
- Comment les résultats qui émergent au cours du projet de la Voix des parents influencent-ils les partenaires?
- Comment se déroule le passage à l'action?

Dans un souci d'assurer la pérennité du projet Voix des parents à la fin du mandat d'Avenir d'enfants, ce rapport vise aussi à recommander des améliorations à apporter au guide d'animation et au soutien du projet.

Comme ces études de cas ne représentent que 4 projets parmi l'ensemble des 82 projets Voix des parents qui ont eu lieu, ce rapport ne peut prétendre à dresser un portrait exhaustif des relations parents-partenaires. Toutefois, cette analyse permet d'apporter des éléments de compréhension sur l'importance du lien entre les parents de l'équipe Voix des parents et les partenaires en petite enfance dans le déroulement du projet et dans l'actualisation de ses suites. Des recommandations sont aussi émises sur les changements à apporter aux outils en soutien aux projets déjà existants.

## Mise en contexte

Le projet Voix des parents est un projet de recherche-action participative élaboré par Québec Enfants (Avenir d'enfants), en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal en 2007, autour de la question centrale : « Comment améliorer notre communauté pour qu'elle soit le meilleur endroit possible pour élever nos enfants? » Quatre communautés ont réalisé des pilotes du projet au cours de l'année 2009, à la suite desquels une version complète du guide d'animation a été rédigée.

Les objectifs du projet sont de :

- permettre aux parents de découvrir et de bâtir une vision d'une communauté qui favorise le développement et le bien-être des jeunes enfants et des familles;
- faciliter, dans une communauté, la communication et la compréhension mutuelle entre les parents et les partenaires travaillant dans le domaine de la petite enfance;
- impliquer des parents à titre d'acteurs de la mobilisation et leur permettre de contribuer aux décisions qui les concernent, eux et leurs enfants.

Le projet se déroule en quatre étapes. La première, l'étape de préparation, débute dès que le regroupement de partenaires souhaite amorcer le projet dans sa communauté. Elle permet d'établir les bases du projet : engagement des partenaires envers le projet et ses suites, infrastructure nécessaire à la réalisation du projet, recrutement de l'animateur et amorce du processus de recrutement des parents.

La deuxième étape s'amorce avec les parents qui forment l'équipe de travail. Pendant cette étape, à l'aide des activités suggérées dans le guide d'animation, ils explorent des thèmes liés au potentiel de la communauté à soutenir le développement et le bien-être des jeunes enfants et des familles.

La troisième étape, celle de consultation, permet de recueillir l'avis d'un plus grand échantillon de parents dans la population afin de dégager et mieux comprendre les thèmes prioritaires qui orienteront la suite du travail.

Finalement, l'étape de collaboration permet aux parents et aux partenaires d'entamer une collaboration plus étroite et de donner suite aux pistes d'amélioration identifiées par l'équipe de travail. Entre 2009 et 2017, 82 projets Voix des parents ont été réalisés dans les communautés soutenues par Avenir d'enfants.

Deux processus d'évaluation ont été menés afin de documenter le déploiement des projets dans la province.

Le premier (Boileau, G. 2014) s'est déroulé en 2013 auprès des agents d'accompagnement qui ont été invités à remplir un questionnaire pour documenter :

- les thèmes ayant fait l'objet du sondage à un échantillon plus large de familles;
- les priorités choisies par les équipes de travail de la Voix des parents;
- les effets du projet sur les plans d'action;
- les effets sur la participation des parents au sein du regroupement.

Trente projets Voix des parents ont ainsi été documentés par des sondages destinés aux agents d'accompagnement. L'analyse de ces données a démontré qu'au moment de choisir les actions qui font suite au projet Voix des parents, les équipes de travail et les partenaires choisissaient de mener des actions ayant trait au soutien à la parentalité; à l'*empowerment* des parents; à l'accès à l'information; aux activités et aux loisirs destinés aux familles; à l'aménagement de l'environnement pour les familles, ainsi qu'aux ressources du milieu et à la formation des intervenants. Cette collecte a aussi permis de dégager ce constat : beaucoup d'actions découlent de la Voix des parents. Mais elles ne sont pas systématiquement rapportées par les agents d'accompagnement ou inscrites dans les plans d'action et autres documents de reddition de compte destinés à Avenir d'enfants puisqu'elles ne cadrent pas directement avec la mission des regroupements ou parce qu'elles ne font pas l'objet d'un financement d'Avenir d'enfants. De plus, les résultats n'ont pas permis de déterminer la nature de la participation des parents aux orientations et à la mise en œuvre des actions.

Pour mieux documenter ces aspects, un second processus d'évaluation misant sur une deuxième collecte de données s'est donc déroulé à l'automne 2014. Des entrevues ont été réalisées auprès des agents d'accompagnement ayant participé à la collecte de l'automne 2013 pour mieux comprendre les actions et l'implication des parents dans celles-ci. Ces entrevues témoignent de la grande richesse et de la grande variété des actions issues de la Voix des parents et, dans certains cas, de changements de pratique au sein des regroupements de partenaires quant à la participation des parents.

Parmi ces changements, notons l'implication dans l'élaboration de la planification ou des plans d'action; la contribution à la mise en œuvre des actions; la consultation des parents par les partenaires; le maintien de l'équipe de travail, et diverses formes de participation citoyenne. Dans

près de la moitié des regroupements, les agents rapportent que la perception des partenaires par rapport aux parents et leurs façons de faire ont changé pour mieux inclure les idées et les souhaits des parents dans leurs actions. Les facteurs qui influencent une issue positive de la Voix des parents basée sur une communication parents-partenaires, une compréhension mutuelle et une implication décisionnelle des parents se dessinent au fil de ces premières évaluations et font pour la première fois l'objet d'une évaluation plus poussée dans le présent rapport.

## Objectifs des études de cas

Ce rapport vise donc à mieux comprendre comment se développe la relation parents-partenaires avant, pendant et après le projet Voix des parents. Il vise aussi à recommander des pistes d'amélioration pour bonifier les outils de soutien disponibles en lien avec le projet.

Pour comprendre avec plus de finesse comment cette relation évolue dans le temps, des données ont été collectées en temps réel auprès de quatre projets Voix des parents. Avenir d'enfants a retenu les services de Geneviève Boileau, consultante en évaluation et développement de programmes et accompagnatrice scientifique pour le projet Voix des parents, afin de réaliser la collecte et l'analyse de ces données. Pour ce faire, la collecte de données auprès des animatrices<sup>1</sup> était jumelée avec les rencontres de soutien prévues avec l'accompagnatrice scientifique au fur et à mesure de l'avancement des projets.

Voici les questions qui ont orienté l'évaluation :

- 1) Comment les partenaires se préparent-ils au projet?
  - a) Comment les partenaires ont-ils explicité leurs attentes et leurs objectifs par rapport au projet?
  - b) Les partenaires ont-ils tenu des activités, eu des discussions ou pris des ententes avant le démarrage de la Voix des parents pour s'y préparer? Lesquelles?
- 2) Comment s'articule la relation parents-partenaires pendant le projet?
  - a) Les parents et les partenaires ont-ils développé des structures, des façons de faire ou des mécanismes afin d'officialiser et faciliter la communication entre eux?
  - b) Qu'est-ce qui rend la relation parents-partenaires difficile? Quels obstacles nuisent à la relation?

---

<sup>1</sup> Comme trois personnes sur quatre ayant mené l'animation des équipes de travail sont des femmes, l'appellation « les animatrices » désignera l'ensemble des animateurs et animatrices interviewés.

- c) Qu'est-ce qui a permis aux parents et aux partenaires de surmonter les obstacles et les difficultés nommés en (b)?
  - d) Quelles pratiques innovantes ou originales pourraient être partagées pour améliorer les relations parents-partenaires au cours de futurs projets Voix des parents?
- 3) Comment les résultats qui émergent de la Voix des parents influencent-ils les partenaires au cours du projet?
- a) De quelle manière les résultats qui émergent de la Voix des parents sont-ils intégrés dans le plan d'action en cours de projet?
  - b) Comment les informations qui émergent de la Voix des parents ont-elles un impact sur les pratiques et les façons de faire des partenaires, dans leur organisation respective et au sein du regroupement local de partenaires (RLP)? Quelles décisions sont prises par le RLP ou des partenaires membres du RLP ou externes au RLP, en fonction des informations qui émergent de la Voix des parents, en cours de projet?
- 4) Comment se déroule le passage à l'action?
- a) Comment les parents s'impliquent-ils dans les suites du projet?
  - b) Comment les partenaires s'impliquent-ils dans les suites du projet?
  - c) Quelles structures, façons de faire et mécanismes ont été mis en place pour soutenir leur implication?



## Méthodologie

### Échantillon

Les répondants de huit projets Voix des parents débutant au cours de l'année 2016 et 2017 ont été sollicités pour participer à cette évaluation. Quatre d'entre eux ont accepté d'y contribuer.

Voici les quatre projets ayant fait l'objet de ces études de cas et le rôle des différentes personnes rencontrées pour chacun :

Nom du regroupement	Rôle des personnes rencontrées
<b>Action Santé-l'Envolée d'Abitibi-Ouest</b>	Coordonnateur et partenaire Agente d'accompagnement (Avenir d'enfants)
<b>Concertation Ahuntsic petite enfance (CAPE)</b>	Animatrice et coordonnatrice Agente d'accompagnement (Avenir d'enfants)
<b>Comité de ressources pour les jeunes familles - Les Moulins</b>	Animatrice Agente d'accompagnement (Avenir d'enfants)
<b>Marigot en forme</b>	Animateur et coordonnatrice

### Abitibi-Ouest

Le projet Voix des parents du regroupement *Action Santé-l'Envolée d'Abitibi-Ouest* débute en août 2016 et les neuf parents de l'équipe se rencontrent pour la première fois en octobre. Les partenaires choisissent de délimiter le projet dans le secteur Duparquet. Ce projet a en effet comme particularité d'être réalisé sur un grand territoire : le secteur Duparquet comprend plusieurs villages sur une superficie de 10 000 kilomètres carrés. Le coordonnateur du regroupement est le contact principal puisque l'animatrice n'entre pas en contact directement avec l'évaluatrice. Il assume un rôle de soutien technique au projet. Un comité de suivi est formé de l'agent, d'un organisateur communautaire, d'un chef en santé publique et d'une personne du milieu de l'éducation. L'animatrice quitte ses fonctions au moment d'entamer l'étape de consultation. C'est le coordonnateur qui prend le relais à l'animation de l'équipe de parents à partir de ce moment. Aussi, le départ de l'animatrice ralentit le projet et crée un moment de confusion de décembre à janvier. Le projet s'achève en mai 2017 avec sept parents encore engagés.

### **Ahuntsic**

Le projet Voix des parents du regroupement *Concertation Ahuntsic petite enfance (CAPE)* débute en septembre 2016 et les 14 parents de l'équipe se rencontrent pour la première fois en octobre. L'animatrice engagée travaille déjà depuis quatre ans à la concertation d'Ahuntsic. Elle participe régulièrement aux rencontres du regroupement. Un comité de suivi est formé de l'animatrice et de trois partenaires : une organisatrice communautaire, la coordonnatrice de la concertation et une employée de la table de quartier. Ce projet a comme particularité d'être en territoire urbain, d'être chapeauté par une concertation mature et active, dans un milieu où les citoyens sont familiers avec la participation citoyenne. Le projet s'est achevé en juin 2017 avec neuf parents encore engagés.

### **Les Moulins**

Le projet Voix des parents du *Comité de ressources pour les jeunes familles (Les Moulins)* débute en février 2017 et les huit parents de l'équipe se rencontrent pour la première fois en avril. L'animatrice engagée est connue du regroupement comme agente de liaison pour un projet similaire. Un comité de suivi est formé de l'animatrice et d'une partenaire, directrice de la maison de la famille. Le projet s'est achevé en janvier 2018 avec quatre parents encore engagés.

### **Marigot**

Le projet Voix des parents du regroupement *Marigot en forme (Laval)* débute en septembre 2016 et les 14 parents de l'équipe se rencontrent pour la première fois en novembre. L'animateur engagé est membre du regroupement et intervenant chez RePère. Il n'y a pas de comité de suivi. Toutefois, la coordonnatrice du regroupement travaille en étroite collaboration avec l'animateur. Ce projet a comme particularité de s'être déroulé en contexte électoral, avec un leadership assumé de la coordonnatrice pour le volet communication stratégique vers les instances externes au regroupement (ex. élus, Ville, etc.). Le projet s'est achevé en juin 2017 avec 10 parents encore engagés.

### **Méthode d'analyse des données**

L'engagement des quatre projets participant à la démarche d'évaluation consistait en des rencontres téléphoniques régulières entre l'animatrice de l'équipe de travail et Geneviève Boileau. Ces rencontres permettraient d'une part de soutenir les animatrices dans la réalisation

du projet et d'autre part de colliger des données pour l'évaluation. Une dernière entrevue téléphonique d'environ 60 minutes permettait de vérifier les données cumulées et faire un bilan du projet.

Des données descriptives sur le projet ont été accumulées pour dresser un portrait sommaire de chaque projet (voir description des projets participants en a-b-c-d). Les notes de l'évaluatrice concernant les questions d'évaluation ont fait l'objet d'une analyse qualitative de type étude de cas multiples. Même si les études de cas sont souvent considérées comme une phase préparatoire aux « vraies » recherches pour faire émerger des hypothèses (Dupriez, 2010), dans ce cas-ci, le choix de l'étude de cas vise plutôt à expliquer les liens complexes d'un phénomène dans son contexte de vie réelle (Yin, 2003). L'observation du déploiement du grand nombre de projets Voix des parents témoigne de la variabilité de la mise en œuvre du projet et donc de ses résultats.

Sur le plan de la fiabilité, toute réplique d'une recherche qualitative ne donnera pas les mêmes résultats et la sélection des données pertinentes dépendra de la personne qui les recueille. Les démonstrations faites en ce sens soulignent toutefois la stabilité des dimensions analysées et de la séquence d'actions mobilisées pour ce faire (Merriam, 1998).

Comme l'angle choisi pour cette démarche d'évaluation est la bonification du projet Voix des parents en regard de la relation parents-partenaires, la présente évaluation se concentre sur la mise à l'épreuve des propositions faites par le guide d'animation par les projets participants. L'étude de cas multiples permettra de faire émerger les résultats similaires et les résultats divergents en vue d'une validation des propositions de révision du guide d'animation.

## Analyse des données

Cette section présente les principaux éléments de réponse aux questions de recherche qui ont orienté la démarche relativement à : 1) la préparation des partenaires à la démarche, 2) la relation parents-partenaires pendant le projet, 3) l'influence du projet sur les partenaires et 4) le déroulement du passage à l'action.

### 1. Préparation des partenaires à la démarche

Pour se préparer au projet, on propose dans le guide d'animation de la Voix des parents que les partenaires du regroupement s'approprient le projet et discutent des avantages et des défis liés à sa réalisation, qu'ils s'engagent à tenir compte des résultats de la Voix des parents et qu'ils mettent en place l'infrastructure nécessaire au projet.

#### Attentes et objectifs des partenaires

Dans les quatre projets, la présentation de la Voix des parents est faite aux regroupements de partenaires, soit par des partenaires, soit par des agents d'accompagnement d'Avenir d'enfants. Dans tous les cas, les partenaires sont motivés par la perspective de mobiliser des parents à participer plus activement aux processus de réflexion, de décision et de mise en œuvre des actions qui les concernent. Deux regroupements sont motivés par les résultats positifs générés par des projets Voix des parents dans des communautés voisines.

Une volonté partagée par l'ensemble des regroupements est de susciter davantage de participation citoyenne chez les parents. Pour certains, la mobilisation des parents à travers le projet pourrait devenir le point de départ de la création d'un comité de parents officiel qui œuvrerait en collaboration avec le regroupement.

Les partenaires ne formulent pas d'attentes formelles quant au déroulement et aux résultats de la Voix des parents. La représentativité de l'équipe de travail et des participants aux activités de consultation est un souhait important. Les partenaires tiennent à une représentativité des secteurs, des différentes communautés culturelles, des niveaux socioéconomiques, des pères et des mères tout en étant conscients des défis que cela suscite.

Dans un cas, la perception des intervenants interviewés concordait avec la volonté du regroupement et d'un partenaire en particulier d'orienter la programmation d'activités d'un

organisme. Ce décalage entre les objectifs du projet et les attentes des partenaires a été souligné en cours de projet par l'animatrice et le projet a été réorienté vers les objectifs originaux du guide d'animation.

### **Activités, discussions et ententes**

Des rencontres en assemblée générale ou avec tous les partenaires du regroupement ont eu lieu pour discuter de la Voix des parents : calendrier, recrutement de l'animatrice, lieu des rencontres, partenaires du comité de suivi, etc.

Parmi les conditions de mises en place du projet jugées importantes pour les partenaires, trois regroupements ont mis l'accent sur le choix d'une animatrice connue du regroupement, qui saurait faire le pont entre l'équipe de parents et les partenaires de manière à tenir compte de la mission et du contexte du regroupement. C'était aussi un élément décisif pour un regroupement quant à la tenue d'un projet Voix des parents; l'animatrice devait être familière avec le regroupement et son historique.

Malgré la volonté d'impliquer les parents, des appréhensions ont été soulevées par les partenaires. Notamment, on a craint que les parents utilisent la Voix des parents pour n'exprimer que des plaintes, que le regroupement ne soit pas en mesure de répondre aux attentes des parents et que les familles les plus vulnérables ne soient pas représentées dans les résultats de la Voix des parents. Un regroupement a pris le temps nécessaire au cours de deux rencontres pour discuter collectivement des balises du projet. Les intervenants interviewés sont d'avis que le fait d'avoir mis à contribution l'ensemble des partenaires a fait en sorte de diminuer les appréhensions devant la tenue d'un projet Voix des parents et d'obtenir leur assentiment et leur collaboration. Au final, dans tous les cas, les avantages possibles d'un projet Voix des parents outrepassaient les craintes.

Des comités de suivi nommés par le comité de coordination ou le conseil d'administration des regroupements ont été formés dans la plupart des cas. Dans une situation, le regroupement a mandaté le comité de coordination du regroupement, et surtout la coordonnatrice, afin de superviser le projet et de soutenir l'animatrice et le projet.

Les décisions prises en amont du projet dans les regroupements sont très variables. Certains n'avaient établi qu'une entente d'utilisation d'un local avec la municipalité. D'autres avaient déjà statué sur des modes de communication entre l'équipe de travail et les partenaires : par exemple, l'inscription de points statutaires aux ordres du jour du regroupement concernant le projet;

l'engagement des partenaires à participer activement au recrutement des parents de l'équipe; la planification d'une rencontre parents-partenaires en cours de projet; la participation des partenaires au forum communautaire, etc.

## **2. Relation parents-partenaires pendant le projet**

Il est attendu que les parents et les partenaires maintiennent un lien tout au long du projet. Plus précisément, les parents communiquent les avancées du projet aux partenaires, lesquels les soutiennent au besoin pour tous les aspects logistiques, avec un effort particulier au moment de l'étape de consultation. Le guide d'animation propose différentes façons de faire pour faciliter la communication entre les parents et les partenaires : la création du comité de suivi, la participation du coordonnateur du regroupement aux rencontres de l'équipe de parents, une ligne du temps coconstruite entre parents et partenaires, un journal de bord électronique rempli par l'animatrice, des rencontres entre parents et partenaires à des moments clés du projet, etc.

### **Structures, façons de faire et mécanismes de communication**

Des mécanismes officiels ont été déterminés lors de l'étape de préparation. Souvent, les communications passent par l'animatrice ou le coordonnateur qui fait le pont entre les parents et les partenaires, en présentant l'évolution du projet au comité de suivi ou au regroupement.

Par exemple, des comités de suivi ont été formés dans trois des quatre regroupements, lesquels ont tenu entre deux et huit rencontres au cours du projet. Ces rencontres permettent de discuter du déroulement du projet, des thèmes abordés par les parents et de soutenir l'animatrice dans les aspects logistiques du projet. C'est l'occasion pour l'animatrice de poser aux partenaires les questions qui lui permettront de mieux orienter la suite du projet. Dans un cas, un compte rendu par l'animatrice sur les avancées de projet faisait l'objet d'un point statutaire lors des rencontres du regroupement. Une autre animatrice rencontrait également le comité de pilotage où siègent les organismes porteurs de projets financés par Avenir d'enfants, afin de rendre compte de ce qui a été fait et des étapes à venir, le comité offrant son soutien au besoin.

Des rencontres entre parents et partenaires ont été prévues d'emblée dans chaque projet. Ces rencontres permettaient d'abord aux parents et aux partenaires d'apprendre à se connaître. Les parents n'étant pas tous familiers avec le fonctionnement d'un regroupement et sa mission, c'était l'occasion de les informer sur les mécanismes de concertation. Ces rencontres avaient aussi

lieu à des moments clés du processus, notamment au moment de choisir les priorités entre le sondage et la tenue du forum. Comme les priorités choisies par les parents orientent la suite du processus, une préparation est souvent nécessaire afin qu'ils précisent les priorités de manière à susciter la collaboration des partenaires. Dans le même ordre d'idée, une préparation des partenaires est souvent nécessaire afin qu'ils restent ouverts devant les aspects des priorités qui pourraient leur sembler critiques face à leur travail ou difficiles à solutionner. Dans un projet, l'animatrice s'est chargée de préparer le groupe de parents aux différentes rencontres qui avaient lieu avec les partenaires, tandis que le coordonnateur faisait de même du côté des partenaires.

D'autres manières d'assurer une communication entre parents et partenaires ont émergé en cours de projet. Des comptes rendus ont été envoyés par courriel aux partenaires pour les tenir au courant des avancées. Dans deux projets, des parents ont été présents lors des rencontres de planification écosystémique portant sur les constats. Leur présence et leur parole ont été prises en compte dans le déroulement des rencontres.

De manière générale, les partenaires ont bien répondu lorsqu'ils étaient sollicités. À l'exception d'un projet où, malgré une invitation, aucun partenaire ne s'est présenté à la première rencontre avec les parents.

### **Obstacles à la communication**

Plusieurs obstacles à la communication parents-partenaires sont rapportés par les intervenants interviewés. D'abord, plusieurs enjeux liés aux horaires et au temps disponible émergent dans tous les projets.

D'une part, les partenaires en contexte de concertation sont déjà très sollicités et ont du mal à dégager du temps pour un projet de plus. Dans certains cas, le processus de planification écosystémique ajoute à la difficulté en mobilisant les partenaires pour plusieurs rencontres. Tel que mentionné plus haut, deux regroupements ont d'ailleurs fait le choix d'impliquer des parents de l'équipe au moment de prioriser les constats.

D'autre part, les conflits d'horaire entre les parents et les partenaires compliquent les rencontres. Celles de soir sont plus courantes dans les projets Voix des parents, alors que les partenaires travaillent surtout de jour. Dans deux cas, cette réalité fut un défi, mais les rencontres ont pu être planifiées et avoir lieu comme prévu. Dans les deux autres projets cependant, les parents et les partenaires ne se sont pas rencontrés avant le forum.

Le rythme de l'avancement des travaux et des rencontres est important à considérer, surtout du côté des parents. Dans un cas, le congé estival a ralenti le projet et a semblé nuire à la motivation de l'équipe. Un autre aspect du rythme de travail des parents à considérer est le délai acceptable pour les retours des communications parents-partenaires. Les personnes interviewées soulignent que les parents s'attendent à des retours plus rapides que ce à quoi les partenaires sont habitués. Des délais trop longs peuvent avoir un impact sur leur motivation et leur confiance. D'ailleurs, une animatrice a constaté que les courriels de la Voix des parents n'obtenaient pas de réponse et que ce mode de communication n'était peut-être pas adapté.

L'intérêt des partenaires pour le projet peut orienter la communication et toute la relation parents-partenaires. On souligne, par exemple, le défi d'intéresser l'ensemble des partenaires du regroupement quand le projet ne concerne qu'un secteur du territoire. Dans un autre cas, un partenaire s'impliquait davantage et le reste du regroupement lui laissait toute la place, jusqu'à ce que l'animatrice remarque le décalage entre la relation parents-partenaires vécue dans leur projet et celle proposée par le guide d'animation. À l'annonce de son observation, des changements ont été apportés dans la manière d'interagir avec les parents et les attentes ont été révisées. Dans un autre projet, des partenaires ne se sont présentés qu'au moment du forum et leur présence a été perçue par les parents de l'équipe comme un acte de représentation sans véritable engagement. L'animatrice estime que le manque de compréhension du projet et le manque de temps des partenaires a pu les inciter à laisser aller le projet sans s'impliquer réellement. Au final, les animatrices ont souvent eu l'impression de se retrouver entre l'arbre et l'écorce dans leur rôle de courroie de transmission de l'information entre les parents et les partenaires.

Le travail des animatrices est exigeant et leurs qualités ainsi que leur engagement à représenter tant les parents que les partenaires comptent beaucoup dans la relation parents-partenaires. Une animatrice explique que comprendre le projet prend du temps et que les partenaires, n'ayant pas lu le guide d'animation dans son ensemble, ne semblent pas saisir tous les aspects du projet. Sans un lien constant tout au long du projet, certains partenaires peuvent percevoir que les parents se manifestent soudainement en leur disant quoi faire. Un des défis de l'animatrice est de concilier les ambitions des parents avec la réalité des partenaires : « Les parents déterminent la direction, l'animatrice et les partenaires sont là pour les accompagner en douceur dans cette direction en tenant compte des impératifs tels les rôles des organisations, les procédures et les cultures organisationnelles du milieu. » Les animatrices ont besoin de beaucoup de temps pour organiser



les rencontres des parents, mais aussi pour transférer et valider les informations de part et d'autre, entre les parents et les partenaires.

### **Clés de communication**

Plusieurs clés de succès sont révélées par les personnes interviewées. D'abord, la préparation des partenaires et des parents est nécessaire à un contact harmonieux, en particulier avant les rencontres conjointes. Dans les deux cas, il est essentiel de comprendre la posture de l'autre pour mieux recevoir l'information de sa part et y réagir. Dans un projet, une entente spécifique sur les rôles de l'animatrice et de la coordonnatrice a permis à chacun d'avoir des discussions préparatoires aux rencontres avec les parents et les partenaires, respectivement.

Plusieurs mentionnent aussi le contact chaleureux et l'importance des célébrations entre parents et partenaires : des partenaires qui félicitent les parents pour leur travail; la rétroaction des partenaires sur le travail accompli par les parents à chaque étape; un format de rencontre qui invite à délaissé les titres des partenaires pour échanger sur le fait d'être parent; l'ambiance de travail lors des rencontres (ex. : partager un repas ensemble), et une célébration entre parents et partenaires pour souligner la fin du projet.

Le choix de l'animatrice est déterminant. Plusieurs participants sont convaincus que la présence et l'écoute de l'animatrice ainsi que sa connaissance du regroupement et de ses enjeux sont des conditions de succès pour assurer non seulement la communication entre parents et partenaires, mais aussi le succès du projet en entier. La rapidité de l'animatrice à proposer des idées, des solutions et à partager des informations permet de soutenir la motivation des parents.

La sélection des parents de l'équipe de travail peut contribuer à la communication. Les personnes interviewées estiment que certaines caractéristiques des parents ont contribué à une meilleure communication parents-partenaires : une bonne compréhension des enjeux du milieu et du travail de concertation; l'utilisation des services offerts dans la communauté; la compréhension des objectifs du projet, et la capacité d'analyse des enjeux à l'échelle de la communauté (versus individuelle).

L'étape de consultation, particulièrement le forum communautaire, est un moment culminant dans le projet pour la communication parents-partenaires. Beaucoup d'efforts ont été mis de la part des parents pour y arriver et les attentes envers l'implication des partenaires sont très grandes. Les personnes interviewées prennent la mesure de la qualité de la relation parents-partenaires à ce moment. Les parents et les partenaires sont-ils connectés? Partagent-ils des

préoccupations communes, un langage commun, une perception commune du projet Voix des parents et de leur implication dans ses suites? Il semble que plus l'étape de consultation est menée conjointement, plus le dialogue est satisfaisant de part et d'autre.

### **Améliorations et recommandations**

Questionnés sur les améliorations à apporter au processus de la Voix des parents pour améliorer la relation parents-partenaires, les participants interrogés recommandent d'insister sur certains points quant à l'implication des partenaires, à l'accompagnement des parents et au rôle et au choix de l'animatrice.

D'abord, ils estiment que les partenaires doivent avoir pris le temps de comprendre le projet et s'engager dans celui-ci en toute connaissance de cause. Ils recommandent une implication des partenaires en amont du sondage pour qu'une véritable relation s'installe entre les parents et les partenaires, de manière à ce que les deux partis soient intéressés, en confiance et mobilisés à travailler l'un avec l'autre au moment du sondage. Cette communication peut se faire grâce à la présence d'un partenaire au début des rencontres de l'équipe de parents et à des communications entre les parents et les partenaires (carte d'encouragements et de souhaits adressée aux parents par les partenaires en début de processus, échanges de questions-réponses par courriel, présence de parents à des rencontres entre partenaires, rencontres avec des spécialistes du quartier pendant l'étape d'exploration, etc.).

La présence des partenaires à des rencontres avec les parents est importante à certaines étapes : diffusion du sondage, choix des priorités et tenue du forum communautaire. Pour s'assurer que ces rencontres se déroulent de manière à créer un contact positif et un climat productif, les participants interrogés recommandent de préparer les partenaires à recevoir les commentaires des parents, par exemple, en se posant ces questions :

- Pourquoi selon eux les parents perçoivent-ils la situation ainsi?
- Est-ce que je peux contribuer à changer cette perception?
- Est-ce que ce service est adéquatement offert ou mis de l'avant?
- Etc.

Les participants qui ont participé à des rencontres parents-partenaires proposent des rencontres conviviales auxquelles tous peuvent partager un repas et débiter avec une activité brise-glace, tout en mettant les titres des partenaires de côté pour ne pas intimider les parents.

Pour que ces rencontres aient lieu, les disponibilités des uns et des autres doivent être tenues en compte : les partenaires travaillent habituellement de jour et les rencontres de l'équipe de travail ont la plupart du temps lieu en soirée entre 18 h et 21 h. Pour créer un lien, les participants proposent que les partenaires disponibles représentent le regroupement aux rencontres des parents et que les parents disponibles représentent l'équipe du projet Voix des parents aux rencontres du regroupement.

Pour faciliter le lien parents-partenaires, les parents peuvent être accompagnés de manière à incarner les principes de la recherche-action participative, notamment en ce qui a trait à la représentation des familles de la communauté. Pendant l'étape de l'exploration, les parents de l'équipe parlent donc de leur expérience, mais se font aussi les représentants de l'ensemble des familles du quartier. Cette posture semble davantage joindre les partenaires et répond à leur préoccupation quant à la représentativité du processus. L'équipe de parents peut donc rapporter les statistiques du quartier et se préoccuper des réalités de parents non représentés au sein de l'équipe.

Au moment du sondage, des participants proposent de veiller à ce que la représentativité du sondage et le taux de participation atteint soient satisfaisants pour les partenaires. Ils recommandent également d'informer les parents quant à la réalité des partenaires, leurs rôles, leurs attentes, leurs leviers d'action et leur mode de fonctionnement.

Dans cette manière d'accompagner les parents, l'animatrice joue un rôle de premier plan. Plusieurs participants relèvent que le choix d'une animatrice connue des partenaires et familière avec le quartier et le travail de concertation a permis un meilleur lien parents-partenaires. Ils considèrent que cela a permis de favoriser l'ancrage du projet dans la communauté, de clarifier les enjeux politiques auprès des parents, d'éviter que les attentes des parents ne soient irréalistes. Le choix d'une animatrice à l'interne aurait aussi fait en sorte que celle-ci soit à l'affût des moments clés parents-partenaires, des jugements et des préoccupations de part et d'autre et des vérifications à effectuer afin de préserver le lien parents-partenaires et la fluidité du processus.

La fin de l'accompagnement est vécue difficilement pour les parents, même pour les plus impliqués et motivés. Tant les parents que les partenaires doivent être mobilisés en vue de passer à l'action. D'abord du côté des partenaires pour soutenir les parents qui auront envie de poursuivre la démarche ainsi que pour intégrer les résultats de la Voix des parents dans leurs actions et façons de faire. Ensuite, du côté des parents, pour se mettre en action et prendre eux

aussi la responsabilité des résultats du processus. Des participants insistent sur l'importance d'arrimer les ressources du quartier et de planifier la poursuite de l'implication des parents dès le début du projet.

### **3. Influence du projet sur les partenaires**

#### **Intégration au plan d'action en cours de projet**

Dans certains projets, les idées et les résultats qui émergent de la Voix des parents influencent les actions déjà portées par les partenaires. Les travaux de la Voix des parents peuvent valider les actions déjà portées et, parfois, les partenaires peuvent choisir de les orienter différemment. Par exemple, dans un regroupement, une action d'accueil hebdomadaire des nouvelles familles figurait au plan d'action. Les travaux de la Voix des parents ont fait émerger des préoccupations semblables à celles auxquelles cette action souhaite répondre, ce qui a apporté de nouvelles idées et une nouvelle légitimité à l'action. Dans deux regroupements, cette convergence des priorités des partenaires et des parents était plus évidente. Au moment du forum, des participants ont remarqué la similitude entre les constats prioritaires des partenaires et ceux soulevés par les parents : citoyenneté, implication, relation parent-enfant, etc.

Pour d'autres, le moment auquel a lieu le dépôt du plan d'action à l'intérieur du calendrier du projet Voix des parents est considéré comme un obstacle et nuit à l'intégration des travaux de la Voix des parents dans le plan d'action. Certaines personnes interviewées expliquent que le moment idéal pour commencer un projet Voix des parents afin d'en arrimer les résultats avec le plan d'action est difficile à identifier et à planifier. Deux regroupements n'ont pas intégré les travaux de la Voix des parents à leur plan d'action et deux autres expliquent que, comme des éléments convergent, il a été possible d'intégrer les idées des parents dans leur plan d'action, notamment en prévoyant une action qui vise le maintien du soutien à l'équipe de parents.

#### **Impact sur les pratiques et les façons de faire des partenaires**

Deux regroupements ont choisi d'inviter les parents de l'équipe de travail au moment de la démarche de planification écosystémique : les parents participant à la priorisation des constats ont pu ajouter leur voix à celles des partenaires à cette étape de la planification et nommer leurs enjeux prioritaires.

Pour certains, il y a une volonté de soutenir les participants de la Voix des parents dans leur démarche auprès de décideurs externes au regroupement. Dans un projet, plusieurs enjeux soulevés par les parents concernent la municipalité, laquelle n'est pas partenaire du regroupement. Les partenaires soutiennent les parents dans leurs démarches pour se faire entendre auprès de la ville.

Un autre impact sur les pratiques des partenaires se traduit par leur volonté de consulter les parents, voire de planifier et mettre en œuvre conjointement des projets. Par exemple, des partenaires souhaitent poursuivre et réfléchir à la manière d'intégrer une approche « parent-citoyen » à leur pratique, en valorisant la consultation des parents lorsque les actions changent ou évoluent. Un autre regroupement prévoit travailler des documents destinés aux parents avec l'équipe de la Voix des parents et partager par la suite le déroulement et les résultats de ces démarches d'implication citoyenne.

## **4. Déroulement du passage à l'action**

### **Implication des parents dans les suites du projet**

À la fin du projet, un mouvement des personnes impliquées est à prévoir. Des participants ont senti les parents essoufflés. Des parents ont terminé leur congé parental ou ont trouvé un emploi, ce qui ne leur permet plus de s'impliquer de la même manière dans le projet. D'autres parents sont plus enclins à participer à des projets du type de la Voix des parents que sur les comités d'action et autres étapes plus opérationnelles dans la mise en œuvre d'actions. De nouveaux parents sont moins intéressés par les démarches de réflexion et le jeu politique et choisissent de s'impliquer parce qu'ils sont plus stimulés par l'action. Des équipes de travail recrutent de nouveaux parents dans les événements et certains se manifestent après avoir entendu parler des résultats du projet dans leur secteur.

Les équipes de parents, réduites ou renouvelées, poursuivent leurs rencontres à des rythmes différents dans tous les projets. Certains mènent des projets par eux-mêmes, soutenus par une personne déléguée par les partenaires et explorent des rythmes et des modalités de travail pour les prochains mois : par exemple, pour la création d'un bottin de ressources, la réalisation d'une action de sensibilisation à la sécurité routière en collaboration avec le service de police, la mise sur pied d'un local de jeux intérieurs pendant l'hiver, le déroulement d'une action pour l'aménagement des parcs. Les participants remarquent que les parents ont un deuil à faire du

format des rencontres pendant le déroulement du projet : des amitiés se sont créées et les rencontres espacées ne nourrissent plus autant leur besoin de socialiser.

Des parents prennent aussi des engagements citoyens en lien ou non avec les résultats de la Voix des parents. Par exemple, des prises de parole dans des consultations publiques; des engagements dans des conseils d'administration; un parent engagé pour assurer la coordination et l'organisation des rencontres de l'équipe de travail et agir comme agent de milieu; un parent invité ponctuellement à participer aux rencontres du regroupement, etc. Dans une communauté, la Voix des parents est aussi reconnue par la communauté et interpellée par les citoyens comme une instance autonome; par exemple pour se mobiliser dans des enjeux de développement du quartier, pour encore faire pression avec d'autres citoyens pour l'obtention de certaines ressources et services ou encore pour assister au même titre que les organismes, les officiels et les élus à l'ouverture d'une nouvelle école. Comme la Voix des parents est liée aux partenaires, ces demandes doivent être traitées avec le regroupement.

De ce fait, le rôle des parents au regard de leur lien avec le regroupement reste à définir. Les positions politiques et le fonctionnement du regroupement sous-entendent un type de représentation particulier de ses membres auprès du reste de la communauté. Par exemple, des regroupements réfléchissent à comment un parent de l'équipe Voix des parents peut prendre l'initiative de contacter un élu au nom de la Voix des parents. Des partenaires souhaitent d'ailleurs former les parents à l'action civique, entre autres pour faciliter leurs relations avec les différentes instances qu'ils pourront rencontrer.

### **Implication des partenaires dans les suites du projet**

D'autres mouvements des personnes impliquées se déroulent du côté des partenaires. Par exemple, le contrat de l'animatrice est souvent arrivé à terme et il n'est pas nécessairement prolongé ou l'animatrice n'est plus disponible pour poursuivre. Les regroupements ont choisi de nommer une personne à l'interne (organisatrice communautaire, coordonnatrice du regroupement, intervenante communautaire ou parent de l'équipe) pour poursuivre le soutien aux parents de l'équipe dans la réalisation des actions qui découlent du projet. Toutefois, des participants sont inquiets face à la fin du financement d'Avenir d'enfants qui ne leur permettra plus de payer la personne en soutien à l'équipe de travail. Des questions se posent aussi sur la gouvernance du projet et des partenaires se questionnent sur leur responsabilité vis-à-vis de la poursuite de la mobilisation des parents de l'équipe. Certains regroupements prévoient des

rencontres entre partenaires, décideurs et élus pour réfléchir au sujet des perspectives de la Voix des parents dans leur communauté.

Des regroupements accordent un soutien financier (financement d’Avenir d’enfants ou lié à l’accréditation Municipalité amies des enfants) pour poursuivre la mobilisation des parents vers la mise en action des résultats de la Voix des parents. On constate aussi du soutien sous forme de prêt de locaux ou de matériel pour la poursuite des rencontres ou la réalisation des actions (prêts de jeux et jouets par les écoles, prêt d’un local de rangement par la Ville, prêt d’un local de rencontre par un organisme partenaire, etc.). Les partenaires du regroupement collaborent aussi à la diffusion de l’information auprès des familles qu’ils joignent.

Le soutien du regroupement prend aussi la forme d’un accompagnement vers les ressources et les décideurs concernés par les actions menées par les parents. Par exemple, dans le cas d’une action d’aménagement des parcs, plusieurs personnes (architectes paysagistes, régisseur culture, régisseur développement social et designer urbain) ont été rencontrées par l’équipe de parents venue présenter une maquette de leur parc idéal.

Des partenaires et des décideurs prennent aussi l’initiative de consulter les parents de l’équipe. Par exemple, la Voix des parents a été invitée à une consultation citoyenne pour discuter du réaménagement des berges ou encore, une école a interpellé la Voix des parents pour bénéficier d’une action de sensibilisation à la sécurité routière ayant déjà eu lieu dans d’autres écoles. Dans ce cas, le coordonnateur a été mandaté par le regroupement pour aller présenter les enjeux soulevés par les parents auprès des élus et des décideurs.

### **Structures, façons de faire et mécanismes**

Les quatre équipes semblent toujours actives plusieurs mois après la fin des rencontres du projet. Les structures, façons de faire et mécanismes ne sont pas encore officiels et suscitent encore des réflexions. Des comités d’actions, suivis par la personne déléguée au soutien des parents, sont en mouvement. Dans un regroupement, il y a aussi la possibilité d’intégrer une priorité de la Voix des parents à un comité déjà actif. Deux regroupements souhaitent institutionnaliser l’équipe de parents comme comité de parents officiel associé au regroupement. Dans un regroupement, le type de participation des parents avait été déterminé dans les règlements généraux et le souhait des partenaires est de créer une communauté de pratique de parents qui pourrait avoir deux voix, l’une à l’assemblée et l’autre au regroupement.

## Résultats et discussion

Ces quatre études de cas permettent de dégager des facteurs qui influencent la relation parents-partenaires, positivement ou négativement. Leur influence a non seulement un effet sur la relation parents-partenaires, mais aussi sur le déroulement du projet, la satisfaction de chaque parti vis-à-vis du projet et même l'atteinte des objectifs du projet. Cette section présente cinq facteurs d'influence qui convergent dans les quatre projets vers une interprétation commune des conséquences de la qualité de la relation parents-partenaires quant au succès du projet Voix des parents. Dans ce rapport, le succès de la Voix des parents est évalué en fonction des indices suivants :

- La satisfaction des parents et des partenaires, perçue par les participants, quant au déroulement du projet.
- Le nombre d'actions mises en chantier à la suite du projet.
- Les perspectives de succès de ces actions telles que perçues par les participants.
- L'engagement des parents et des partenaires dans la mise en œuvre de ces actions.
- Les changements de pratique quant à la participation des parents dans la communauté et au sein du regroupement.

### Cinq facteurs d'influence sur a qualité de la relation parents-partenaires

#### La compréhension du projet par les partenaires

La compréhension qu'ont les partenaires du projet Voix des parents a un impact déterminant sur la relation parents-partenaires. Leur compréhension initiale du projet a un impact sur la disponibilité des ressources humaines en soutien au projet, sur la rapidité à apporter du soutien à la suite d'une sollicitation de l'animatrice, sur le temps consacré à suivre le déroulement du projet, etc. Les regroupements qui ont consacré le plus de temps à s'approprier les objectifs et le déroulement du projet sont ceux qui présentent le plus d'indices de succès. Par compréhension du projet, on entend la compréhension par l'ensemble des partenaires des objectifs et du déroulement du projet, de leur rôle en tant que partenaires et en tant que regroupement et de leur responsabilité vis-à-vis des résultats du projet et des parents impliqués. Cette compréhension implique aussi une attitude particulière vis-à-vis du projet : comme on ne peut prédire les priorités choisies par les parents ni les pistes de solution qu'ils proposeront, les partenaires doivent faire preuve d'ouverture et de curiosité envers les idées des parents et d'humilité quant à leur propre travail. Quand le projet est bien compris, les attentes des partenaires sont mesurées et ils sont



plus enclins à soutenir le bon déroulement du projet. Par contre, dans un regroupement où la compréhension n'est pas adéquate au départ, il est plus difficile d'obtenir la collaboration des partenaires, la relation parents-partenaires est plus précaire et les indices de succès ne sont pas aussi présents. Un travail peut tout de même être fait pour redresser la situation en cours de projet si des personnes impliquées relèvent l'incompréhension et si elles ont suffisamment de pouvoir pour influencer la perception des autres partenaires d'une part, et si d'autre part ceux-ci sont prêts à l'entendre.

### **Les contacts entre l'animatrice et les partenaires**

L'animatrice fait souvent figure de courroie de transmission entre les parents et les partenaires. La fréquence et la qualité des contacts entre l'animatrice et les partenaires influencent la qualité de la relation entre les parents et les partenaires. Dans les regroupements qui démontrent le plus d'indices de succès, des moments ont été aménagés à l'horaire des partenaires pour permettre à l'animatrice d'exposer les avancements du projet, pour faire part des idées de l'équipe de parents et pour solliciter la collaboration des partenaires sur divers aspects en soutien à l'équipe et au bon déroulement du projet. Dans un regroupement dans lequel il n'y a pas d'espace dédié aux contacts entre l'animatrice et les partenaires, les indices de succès sont peu présents. Le manque de contacts entre l'animatrice et les partenaires a un impact sur la perception des partenaires vis-à-vis des parents et sur la perception des parents vis-à-vis des partenaires; de part et d'autre, chacun est moins ouvert à la collaboration, chacun demeure méfiant quant aux demandes de l'autre et les occasions de contribuer aux besoins et de répondre aux attentes de l'autre sont d'autant diminuées. Ce décalage semble difficile à rattraper.

### **L'implication des partenaires dans le déroulement du projet**

Une implication concrète et visible des partenaires tout au long du projet est associée à davantage d'indices de succès du projet. La confiance des parents se construit sur la base de contacts et de manifestations d'écoute et de soutien claires de la part des partenaires. Plus ces contacts et ces démonstrations ont lieu tôt, plus la relation parents-partenaires se développe et se renforce, en préparation du passage à l'action à la fin du projet. Les participants qui l'ont expérimenté considèrent qu'une préparation des parents et des partenaires est nécessaire avant que les deux partis se rencontrent, afin de comprendre le rôle, les attentes et la mission de chacun. Cela prévient les incompréhensions et les possibles confrontations. Les participants nomment le moment du forum communautaire comme un point culminant pour la relation parents-partenaires pendant le projet : l'implication des partenaires ou l'absence d'implication des

partenaires dans cet événement peut complètement transformer la qualité de la relation. Des enjeux relativement à l'horaire des parents et l'horaire des partenaires et au rythme des échanges entre parents et partenaires sont à prévoir. Dans les regroupements dans lesquels l'implication des partenaires dans le déroulement du projet était plus sporadique, l'étape de collaboration est perturbée : les partenaires se questionnent sur le rôle et la responsabilité du regroupement vis-à-vis des résultats du projet et l'équipe de parents a tendance à mener ses actions de façon indépendante.

### **L'ouverture des partenaires à la participation des parents**

En même temps qu'ils s'impliquent auprès des parents, les partenaires doivent faire preuve d'ouverture quant à la participation des parents. Celle-ci peut prendre différentes formes, de la non-participation au contrôle citoyen, comme le propose le modèle d'Arnstein (1979). Le type de participation que le projet Voix des parents met de l'avant se situe au haut de l'échelle, dans les degrés de prise de contrôle citoyenne, minimalement une collaboration entre les partenaires et les parents dans laquelle les parents occupent un rôle reconnu et officiel. Dans chaque projet, c'est au regroupement et à l'équipe de parents de définir le type de collaboration qui leur convient. Le degré d'ouverture des partenaires à la participation des parents permettra ou non aux parents de prendre un rôle actif dans la réflexion, la prise de décision et la mise en œuvre des pistes de solutions. C'est aux partenaires qu'il revient de redistribuer le pouvoir pour permettre aux parents de s'impliquer, par des structures officielles et des espaces réservés et dédiés à la contribution des parents. Le principal obstacle à la prise de pouvoir citoyen est la résistance des décideurs à la délégation des pouvoirs (Osmani, 2000). Les projets qui présentent le plus d'indices de succès ont prévu des mécanismes et des structures pour offrir cet espace aux parents : comités d'actions parents-partenaires, intégration d'une priorité de la Voix des parents à un comité déjà actif, création d'une communauté de pratique de parents, voix à l'assemblée générale et voix au regroupement, etc. Sans cette ouverture des partenaires, la mobilisation et la motivation des parents risquent de s'éteindre et la relation parents-partenaires, même si présente pendant la démarche, pourrait rapidement se dégrader.

### **La préparation aux suites du projet**

Finalement, se préparer et prévoir les suites possibles pour le projet tôt dans la démarche est associé à davantage d'indices de succès et à une meilleure relation parents-partenaires. À la fin du projet, les parents sont mobilisés au passage à l'action et souhaitent rapidement mettre en œuvre les pistes de solution identifiées. Réfléchir aux suites du projet tout au long de son

déroulement permet aux partenaires d’être plus attentifs aux occasions d’arrimer les résultats de la Voix des parents aux travaux du regroupement et d’autres instances communautaires et politiques. Des regroupements ont rapidement prévu un soutien financier pour poursuivre la mobilisation des parents (financement d’Avenir d’enfants ou Municipalité amies des enfants) et du soutien matériel (prêt de locaux ou de matériel pour la poursuite des rencontres ou la réalisation des actions). Des réflexions sont à prévoir quant au rôle des parents au regard de leur lien avec le regroupement puisque les parents pourraient être appelés à se positionner dans des enjeux politiques et communautaires. Dans chaque communauté, les partenaires et les parents auront à définir leurs modes de collaboration, en fonction de leur historique, de leur fonctionnement, de leurs objectifs et des pistes de solution découlant du projet. Plus les partenaires préparent les suites du projet rapidement dans la démarche, plus ils sont engagés envers les résultats de la Voix des parents et envers l’équipe de travail et mieux s’en porte la relation parents-partenaires.

## Principaux constats et recommandations

Ce rapport fait émerger plusieurs constats sur la relation parents-partenaires menant à une collaboration productive et stable. Cette section propose les différentes manières de créer l'espace nécessaire au développement de cette relation, avant, pendant et après le projet Voix des parents. Des recommandations sont faites afin d'améliorer les outils de soutien disponibles en lien avec le projet, notamment le guide d'animation.

*La compréhension des objectifs du projet, du rôle des partenaires et du regroupement ainsi que leur responsabilité vis-à-vis des résultats du projet et des parents impliqués a un impact sur l'ensemble du projet.*

- Proposer une rencontre des partenaires portant exclusivement sur la réflexion et la planification du projet Voix des parents, avec un déroulement précis d'ordre du jour (à modifier au besoin, selon le contexte particulier du regroupement), incluant une présentation du projet, une discussion sur les attentes des partenaires vis-à-vis du projet et de ses résultats et une réflexion sur la manière d'intégrer les résultats à leurs actions et à leurs façons de faire.
- Préparer une fiche explicative destinée aux partenaires qui ne liront pas l'ensemble du guide d'animation. Cette fiche contenant toutes les précisions nécessaires sur les objectifs du projet, son déroulement, le rôle et les responsabilités des partenaires et du regroupement, la préparation des suites du projet et les différentes manières d'entrer en relation avec l'équipe de parents.

*La communication entre les parents et les partenaires nécessite des espaces aménagés à cette fin et passe principalement par les rencontres entre l'animatrice et un, plusieurs ou l'ensemble des partenaires.*

- Proposer la planification d'un agenda de rencontres entre les partenaires et l'animatrice en lien avec les différentes étapes du projet Voix des parents.
- Proposer aux partenaires de recruter une animatrice à l'interne ou proche du regroupement et familière avec la concertation et la communauté.
- Créer un rôle pour un partenaire qui aura un contact hebdomadaire avec l'animatrice afin de la soutenir et de faire le lien avec l'ensemble des partenaires.

*L'implication visible des partenaires tôt dans le projet crée un sentiment de confiance chez les parents de l'équipe de travail et d'engagement chez les partenaires, et favorise la collaboration entre les deux partis au moment de passer à l'action.*

- Préparer un complément au guide destiné au partenaire en contact avec l'animatrice afin qu'il sache accompagner les partenaires tout au long du projet : objectifs de chaque étape, tâches à accomplir, type de soutien à offrir à l'équipe de parents et activités de réflexion et planification liées aux résultats de la Voix des parents.
- Être plus explicite quant à la préparation des parents et des partenaires avant que les deux partis se rencontrent : les rôles, les perspectives, les attentes et la mission de chacun.
- Inclure un guide de dépannage ou de mise au point destiné aux partenaires confrontés à différents problèmes pendant le déroulement du projet (ex. : la représentativité des participants, les conflits d'horaire, le rythme des parents, etc.).

*La capacité des partenaires à prévoir les suites du projet et à mettre en œuvre des modes de participation des parents et de collaboration parents-partenaires est déterminante dans l'actualisation des résultats de la Voix des parents.*

- Proposer une réflexion des partenaires sur le rôle de l'équipe de parents à plus long terme.
- Proposer des exemples de collaborations parents-partenaires ayant mené au déploiement d'actions pour inspirer les parents et les partenaires lors de l'étape de collaboration (ex. : comités d'actions parents-partenaires).
- Proposer des exemples de délégation des pouvoirs des partenaires aux parents pour inspirer les parents et les partenaires lors de l'étape de collaboration (ex. : voix à l'assemblée générale et au regroupement).
- Proposer des exemples de participation citoyenne pour inspirer les parents à poursuivre leur engagement citoyen à la suite du projet.
- Inclure, dans le complément du guide destiné aux partenaires, les différentes manières d'intégrer les résultats de la Voix des parents dans leurs actions et leurs façons de faire ainsi que les différentes manières d'assurer la poursuite de la participation des parents.

## Conclusion

Ce rapport à études de cas multiples permet de mieux comprendre comment se déroule la relation parents-partenaires avant, pendant et après le projet Voix des parents, de manière à identifier des pistes d'amélioration pour bonifier les outils de soutien disponibles en lien avec le projet.

Le rapport met en lumière l'importance de la relation parents-partenaires sur l'ensemble de la démarche et sur ses résultats. La qualité de leur relation et la présence des éléments qui la favorisent semblent être un facteur médiateur de premier plan entre la réalisation du processus et l'atteinte de ses objectifs. En ce sens, un nouvel objectif au projet pourrait être ajouté pour relever l'importance de la contribution des partenaires dans le bon déroulement et le succès du projet, en complémentarité avec le troisième objectif, lequel concerne l'implication des parents à titre d'acteurs. Cet objectif pourrait être le suivant : favoriser des changements de pratique chez les partenaires dans leur manière d'intégrer la participation des parents.

Les constats et les recommandations qu'il est possible de tirer de cette évaluation permettent aussi de constater que le projet Voix des parents ne s'adresse pas suffisamment aux partenaires. Le guide d'animation est actuellement destiné à l'animatrice qui accompagne l'équipe de parents. Un complément au guide pourrait être rédigé à l'intention des partenaires afin qu'ils comprennent mieux le projet, leur rôle et leurs responsabilités et pour présenter des façons concrètes de faire partie prenante du projet, par exemple par la désignation d'un partenaire spécialement délégué à l'accompagnement du projet.

Les résultats de cette évaluation semblent corroborer les données recueillies dans les évaluations précédentes sur l'importance du rôle des partenaires et les changements de pratique découlant de la Voix des parents et vont aussi dans le sens de modifications à apporter au guide d'animation. Ces modifications permettraient aux futurs projets Voix des parents de profiter des apprentissages faits dans les 82 projets réalisés jusqu'à présent, tout en ayant une compréhension plus fine de tous les facteurs de succès à mettre en place pour le bon déroulement du projet et de ses suites, ce qui contribuerait à sa pérennité.

## Références

Arnstein, S. R. (1969). *A Ladder of Citizen Participation*. Journal of American Planning Association, Vol. 35, No. 4, pp. 216-224.

Boileau, G. (février 2014). *Voix des parents : Rapport descriptif sur les résultats des projets (2011-2013)*. Rapport disponible auprès d'Avenir d'enfants.

Boileau, G., Brunson, L. & Loiselle, J. (2011). *Guide d'animation : Projet Voix des parents*. Guide disponible auprès d'Avenir d'enfants.

Dupriez, V. (2010). Quelle généralisation à partir d'une théorie locale? Discussion méthodologique de la recherche de M. Verhoeven. Dans L. Paquay, M. Crahay, & J.M. de Keteles (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (2e éd., pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from "Case study research in education"*. San Francisco : Jossey-Bass.

Osmani S.R. (2001). *Participatory Governance, People's Empowerment and Poverty Reduction. Conference Paper Series #7*. Social Development and Poverty Elimination, Division Bureau for Development Policy (BDP), United Nations Development Programme (UNDP).

Yin, R. (2003). *Applications of case study research* (2e éd.). London : Sage.