

Bulletin  
Vol. 1, numéro 1

Par Bernard-Simon  
Leclerc et Maeve  
Hautecoeur

## DANS CE NUMÉRO :

Le partenariat  
en tant que  
principe d'action, p. 2

Une approche  
méthodologique  
simple, p. 2

Autoévaluation  
collective de la  
qualité du  
partenariat, p. 2

Quelques pistes de  
réflexion en équipe,  
p.3

Retour en plénière, p. 3

Tableau 1, Évaluation du  
degré d'atteinte des condi-  
tions de qualité de l'action  
en partenariat, p. 4

Ce premier numéro porte sur les résultats qui ont été présentés le 29 janvier 2019 dans le cadre d'une activité d'appropriation des résultats auprès de membres de la Table de quartier de Montréal-Nord, des tables sectorielles de concertation (jeunesse, petite enfance-famille) et de l'arrondissement de Montréal-Nord.

# ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU PARTENARIAT

PRIORITÉ JEUNESSE DE MONTRÉAL-NORD 2017-2027

Le plan d'action collectif « Priorité Jeunesse de Montréal-Nord 2017-2027 » représente une démarche collective et concertée de mobilisation de la communauté locale regroupant des acteurs de différentes organisations institutionnelles et communautaires pour la réalisation et la mise en œuvre d'actions et de projets sur le territoire. Les acteurs de Montréal-Nord ambitionnent d'apporter des changements dans la vie des jeunes de 0 à 29 ans en ce qui a trait à la maturité et à la persévérance scolaires, à la réussite éducative, aux talents, à l'employabilité et à l'entrepreneuriat, ainsi qu'aux défis du vivre-ensemble.

Les enjeux soulevés par le plan d'action collectif proposé sont grands et ses leaders veulent s'assurer des meilleures conditions de réussite possibles. Dans cette optique, le plan d'action prévoit une évaluation en continu des processus de collaboration interorganisationnelle par les professionnels de l'unité d'évaluation du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

La démarche d'évaluation entreprise se situe dans un processus d'accompagnement et de soutien au développement de l'initiative. Sa dimension formative présuppose une rétroaction continue.

Pour ce faire, l'unité d'évaluation publie sa première édition d'un bulletin dédié à la présentation de résultats préliminaires.

  
Centre de recherche et de partage des savoirs  
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

## Le partenariat en tant que principe d'action

Le partenariat peut se définir comme une association formelle entre des entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun et d'affronter collectivement des problèmes complexes. La mise en œuvre de Priorité Jeunesse de Montréal-Nord peut être assimilée à un processus d'intégration d'une innovation dans un ordre établi ou un contexte organisationnel donné. Différentes logiques d'action animent chacune des catégories d'acteurs invités à agir dans un espace de coopération. L'évaluation de telles expériences doit dès lors considérer les facteurs stratégiques et politiques des contextes d'implantation – souvent liés au partage du pouvoir et des ressources – tout comme les facteurs structuraux et informationnels en présence.

## Une approche méthodologique simple

Au cours de la première année de déploiement de Priorité Jeunesse, 25 porteurs de projet ont participé à une entrevue au cours de laquelle ils ont entre autres rempli individuellement l'Outil diagnostique de l'action en partenariat (Bilodeau et coll., 2011). L'outil en question identifie les composantes d'un partenariat de qualité (Tableau 1). Les 18 items qu'il comporte, regroupés en six dimensions, exigent de choisir, pour chacun, parmi trois énoncés de situations indiquant le niveau d'atteinte de la condition considérée. Il permet aux répondants d'exprimer leurs perceptions quant à leur expérience dans un partenariat.

## Autoévaluation de la qualité du partenariat

Le tableau 1 présente les résultats pour les 18 items imbriqués dans les six dimensions de la qualité d'un partenariat. La couverture et la représentativité des perspectives sur le problème

d'intérêt et les questions qui préoccupent les participants, la diversité de parties prenantes et des points de vue ainsi que la capacité de rallier des acteurs névralgiques et stratégiques pour faire avancer les actions et prendre des décisions se révèlent comme étant les principales forces du partenariat. Par ailleurs, si une majorité de répondants ont affirmé que les personnes qui vivent le problème participent activement à leur partenariat, ils sont nombreux à souligner la sous-représentation du secteur de la petite enfance et quasi unanimes pour déplorer la faible place faite aux jeunes eux-mêmes et à leur famille. À l'opposé, la question de l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs, la répartition équitable des avantages découlant du partenariat, la négociation des mécanismes de reddition de comptes ainsi que les différents aspects qui se rapportent à la coconstruction de l'action, à la capacité d'innover et de conjuguer des visions et des perspectives différentes sont au nombre des composantes plus faibles du partenariat actuel.

Enfin, les résultats observés ont mis en lumière des opinions partagées à l'égard du rôle d'influence réelle des partenaires communautaires sur les décisions, de l'introduction précoce des acteurs pour les décisions stratégiques, avant qu'elles ne soient prises, et de la mobilisation des ressources pour réaliser les actions.

Certaines composantes du questionnaire ont également été abordées en entrevue pour en comprendre les sources de discordance ou d'insatisfaction. Notons par exemple la gouvernance, qui a été jugée complexe et méconnue des organismes participants, le fonctionnement perçu comme « top-down » (hiérarchique) ainsi que la position forte, omniprésente et disproportionnée de l'arrondissement.

Le témoignage qui suit d'un répondant traduit bien ces commentaires : « Nous, les organismes, aimerions être impliqués davantage dans les décisions, pas juste donner notre opinion. » 2

## Quelques pistes de réflexion en équipe

### Comment ces résultats vous parlent-ils ?

Les différents participants accueillent les résultats portés à leur attention avec ouverture et reconnaissent que les résultats dépeignent un portrait préoccupant mais fidèle de la réalité de Montréal-Nord.

### Y a-t-il des éléments prioritaires à améliorer ?

Il est proposé de clarifier la place attendue des jeunes et de leur famille dans la démarche et d'investir davantage le créneau de la participation citoyenne. Il est suggéré d'explicitier et de partager la finalité de Priorité Jeunesse dans la perspective d'en favoriser une meilleure appropriation. Certains évoquent la nécessité de reconnaître et de respecter l'expertise des organismes du milieu, d'éviter de « déborder de sa mission », de collaborer dans une perspective de complémentarité de services.

Plusieurs réitèrent l'importance de définir des processus d'attribution de financement clairs et transparents ainsi que des critères de sélection équitables des projets. Les participants s'entendent pour dire que si l'intersectorialité est indispensable pour la bonne marche de Priorité Jeunesse, il est tout aussi important de maintenir une vision globale.

### Qu'est-ce qui, concrètement, pourrait être fait à court ou moyen terme pour améliorer la situation du partenariat à Montréal-Nord ?

Plusieurs pensent qu'il est nécessaire de clarifier le rôle des parties, de valoriser la complémentarité des interventions et des missions, d'arrimer les plans d'action des tables de concertation, de consulter davantage les organismes du milieu dans la prise de décision et l'établissement de priorités, et de rechercher le juste équilibre à accorder à la concertation par rapport à l'action.

## Retour en plénière

### À conserver

- La prise en compte et la reconnaissance des organismes du milieu
- Le leadership des organismes, leurs liens privilégiés avec les jeunes et leur connaissance de leurs besoins
- La réflexion sur l'appropriation du plan d'action et la mobilisation
- Les grands « rendez-vous » sur des thématiques particulières pour la mise à jour du plan d'action

### À cesser

- La compétition interorganismes plutôt qu'une culture de complémentarité
- Le flou sur les mécanismes de financement et d'attribution des fonds
- La pensée privilégiant des projets existants plutôt que l'établissement de priorités préétablies

### À créer

- Des mécanismes de partage de pouvoir
- Des processus d'attribution de financement clairs et transparents ainsi que des critères de sélection équitables des projets
- Des mécanismes valorisant la mission des organismes et le financement de la mission
- Des indicateurs de réussite du plan d'action Priorité Jeunesse
- Une communauté de pratique pour les intervenants terrain

Tous s'entendent sur la pertinence de l'initiative Priorité Jeunesse : « On veut indiquer, dans le discours collectif, que Montréal-Nord est une communauté apprenante en transformation. C'est positif pour nos jeunes. Ils ont bien besoin de sentir qu'il y a un mouvement qui se met en place et que l'on se soucie d'eux. »

**Tableau 1. Évaluation du degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat**

<b>Dimension et condition du partenariat</b>	<b>Non remplie (%)</b>	<b>Partiellement remplie (%)</b>	<b>Pleinement remplie (%)</b>
<b>Étendue de la participation ou couverture large des perspectives</b>			
Les acteurs concernés par le problème et les solutions sont mobilisés. (Q1)*	4,5	59,1	36,4
Les personnes qui vivent le problème participent activement à notre partenariat. (Q2)	9,1	31,8	59,1
<b>Étapes de la participation et intéressement précoce</b>			
Les partenaires sont activement engagés dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions et non seulement dans leur exécution. (Q3)	18,2	36,4	45,5
<b>Contrôle de la décision ou rôle de négociation et d'influence</b>			
Les partenaires communautaires ont une réelle influence sur les décisions. (Q4)	0	72,7	27,3
<b>Acteurs et ressources stratégiques et névralgiques nécessaires</b>			
Les partenaires sont capables de prendre des décisions et d'engager des ressources. (Q5)	9,1	27,3	63,6
Les organismes partenaires maintiennent leur collaboration pour la durée des actions et des projets. (Q9)	5,3	47,4	47,4
Les ressources essentielles pour réaliser les actions sont mobilisées. (Q10)	34,8	43,5	21,7
Notre partenariat réussit à rallier les nouveaux acteurs dont il a besoin pour faire avancer ses actions. (Q11)	31,6	5,3	63,2
<b>Égalisation des rapports de pouvoir</b>			
Tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision. (Q12)	4,5	77,3	18,2
La contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste. (Q13)	38,1	57,1	4,8
Les avantages découlant du partenariat sont répartis équitablement parmi les partenaires. (Q14)	71,4	23,8	4,8
Les critères et les mécanismes de reddition de comptes entre les organismes partenaires et les bailleurs de fonds sont négociés. (Q16)	94,1	0	5,9
<b>Coconstruction de l'action</b>			
L'échange sur une diversité de points de vue élargit les possibilités d'action. (Q6)	36,4	36,4	27,3
Les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et d'en discuter. (Q7)	14,3	47,6	38,1
Les partenaires parviennent à résoudre leurs divergences. (Q8)	27,3	36,4	36,4
Les partenaires parviennent à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des personnes qu'ils ont à desservir. (Q15)	23,8	42,9	33,3
Les partenaires parviennent à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent la seule coordination des actions de chacun. (Q17)	28,6	61,9	9,5
Les partenaires modifient leur rôle (ce qu'ils faisaient déjà) pour réaliser des solutions nouvelles. (Q18)	37,5	31,3	31,3

Les totaux des lignes peuvent différer de 100 % en raison de l'arrondissement.

\*Numéro de la question correspondante de l'Outil diagnostique de l'action en partenariat.

Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M. et Potvin, L. (2011). L'Outil diagnostique de l'action en partenariat : fondements, élaboration et validation. *Revue canadienne de santé publique* 102(4): 298 -302.