

LA VALEUR DU TRAVAIL COLLECTIF

BILAN
2009
2018

RETOMBÉES ET APPRENTISSAGES DE LA MOBILISATION
EN SAINES HABITUDES DE VIE ET EN PETITE ENFANCE



MOTS DE VOTRE COMITÉ DE RÉFLEXION

Rappelez-vous où vous étiez il y a neuf ans... Quel poste occupiez-vous? Quelle voiture aviez-vous? Où résidiez-vous? Combien de petites et de grandes personnes composaient votre famille?

Depuis neuf ans, j'ai changé de voiture deux fois, j'ai participé à la construction de deux maisons et déménagé trois fois, j'ai complété une formation collégiale en mobilisation et développement des communautés locales (oui, oui!), je me suis mariée, j'ai fait quelques voyages, je suis devenue maman (deux fois en quinze mois !). Depuis neuf ans, ma vision du monde a évolué, mes réflexions ont cheminées et mes gestes se sont précisés. Toutes ces petites et grandes choses que nous avons accomplies depuis les dernières années résultent en de nombreux efforts parfois tangibles, d'autres fois insaisissables.

S'il y a bien une réussite que je retiens de la CAJOL, c'est tout le bagage professionnel et personnel que j'ai acquis. Grâce à notre communauté. Grâce à vous tous.

Merci d'avoir accepté de participer à cette nouvelle façon de faire et d'avoir osé le changement. Merci de m'avoir partagé vos réalités, vos défis et vos rêves. Merci de m'avoir permis de me former, de me tromper et d'innover. Merci de m'avoir fait évoluer!

Il restera en chacun de nous des apprentissages du travail que nous avons fait ensemble. Si une chose n'a pas changé depuis neuf ans, c'est bien mon désir de travailler pour le bien-être du monde qui m'entoure. Et à chaque fois que je regarde autour de moi maintenant, je vois les gestes que vous posez pour le bien-être de ma propre famille et des milliers d'autres dans la MRC de Joliette. Ça me remplit de fierté et de reconnaissance envers votre travail et envers vous.

Alors que vous êtes aujourd'hui tous réunis à poursuivre votre engagement envers la communauté de la MRC de Joliette, cela me remplit de gratitude. Merci d'oser encore avec courage et bienveillance.

Et finalement, bravo et merci pour ces neuf belles années.

Myriam

Myriam Laporte
Coordonnatrice de la CAJOL, 2009-2018



La formation d'un groupe, quel qu'il soit, signale le désir de partager, de construire et de cheminer ensemble vers un sommet souhaité, une vision commune. J'avais cette idée en tête, mais en vous côtoyant et en travaillant avec vous tous, j'en suis désormais persuadée.

Cette énergie et cette volonté que vous avez de vouloir le mieux pour nos enfants, leur famille et la communauté sont magnifiques, mais surtout convaincantes. Vous avez su, à travers toutes ces années, le démontrer avec sincérité et diplomatie.

La force d'un groupe, d'un ensemble, d'une mobilisation...

La beauté d'une collectivité, d'une société, d'une communauté...

Voyez le fruit de vos labeurs éclore au grand jour. Il ne peut y avoir que fierté qui plane autour de vous.

Bravo à vous, chers partenaires, bravo!

Continuez d'être inspirants et créatifs...

Mille fois merci

Valérie

Valérie Cécyre
Coordonnatrice de la CAJOL, 2015-2018

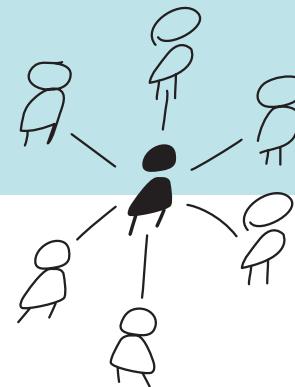


J'accompagne la CAJOL depuis plus de cinq ans maintenant. Ces années m'ont permis d'observer tout le chemin parcouru par les partenaires de la communauté. J'ai vu un groupe qui a graduellement organisé les actions dans son milieu, qui est passée d'activités éparses à des projets de plus en plus collectifs et structurant pour la communauté. J'ai côtoyé des partenaires qui se faisaient de plus en plus confiance et qui arrivaient à prendre des décisions importantes ensemble, à choisir les priorités pour les familles et les jeunes de la MRC. J'ai aussi vu naître des projets qui sont issus de cette confiance et de cette connaissance mutuelle: des villes qui se partagent des formations en loisirs pour les animateurs, des collaborations locales entre les CPE et les écoles, etc. Bref, j'ai vu se construire sous mes yeux un réseau d'expertise régional et local sur les saines habitudes de vie et la petite enfance, un réseau qui sera certainement durable dans la communauté, car ces liens de confiance et ces collaborations, ce sont les éléments les plus durables. Si j'étais un investisseur social, la force de votre réseau me rassurerait énormément et me donnerait le goût de collaborer avec vous, car je sais que les familles et les jeunes de la communauté y gagneraient.

Félicitations pour tous ces efforts et ces réussites qui ont demandé un engagement et un investissement de temps majeurs de votre part et pour lesquels vous récoltez aujourd'hui les fruits. C'est le message central que ce bilan vous livre.

Jean-Frédéric

Jean-Frédéric Lemay
partenaire de la CAJOL depuis 2013
Consultant en évaluation



Au fil des ans, j'ai été témoin du lien réel et authentique qui unit les partenaires envers l'action jeunesse dans la MRC de Joliette... Et ça a été un privilège pour moi de participer à révéler l'identité de la communauté CAJOL à travers des communications ludiques, pertinentes et innovantes. Essentiellement, mon travail a consisté à accompagner les coordonnatrices. D'une part, afin qu'elles fassent rayonner l'œuvre de la CAJOL, bien sûr, et d'autre part, afin qu'elles incarnent elles-mêmes la raison d'être du mouvement afin que le plus de personnes participent, adhèrent et donnent souffle à cette raison d'être : une communauté de gens engagés à ce que les jeunes bougent, mangent et vivent pleinement.

Quand je regarde le chemin parcouru des partenaires, des projets qui ont grandi, bref, de la mobilisation maintenant bien présente dans le Grand Joliette. J'en suis ravie! En même temps, je suis consciente de la fragilité d'une instance de mobilisation... J'espère donc sincèrement que le bilan pourra inspirer et aider à donner un nouveau souffle au prochain chapitre de la CAJOL. Bonne route!

Stéphanie

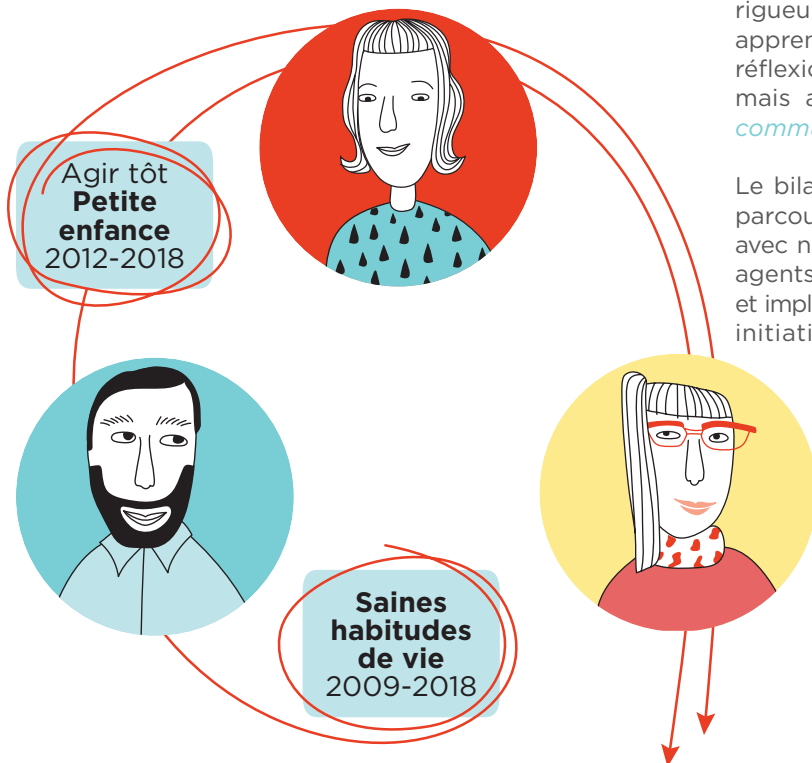
Stéphanie Dupuis
partenaire de la CAJOL depuis 2012
Conseillère, identité, culture et expérience

AVANT-PROPOS

Dans le cadre de la fin de l'entente de financement avec Québec en Forme, les acteurs de la CAJOL ont été invités à produire un bilan de la mobilisation autour des thèmes **Saines habitudes de vie** et **Petite enfance** dans la MRC de Joliette.

Fidèle à son parcours, la CAJOL a entrepris cette initiative avec rigueur, curiosité et enthousiasme. Les découvertes et les apprentissages à travers ce labeur ont amené le comité de réflexion à considérer non seulement la livraison dudit bilan, mais aussi la création d'un atelier-dialogue *L'éveil d'une communauté bienveillante, libre et active*.

Le bilan et l'atelier dialogue ont été créés pour partager le parcours, les effets et les leçons d'une mobilisation réussie avec non seulement les acteurs de la CAJOL, mais aussi les agents de changement dans la MRC de Joliette intéressés et impliqués à développer des projets de collaboration et des initiatives d'envergure.



Le bilan fait partie intégrante du dossier :

Les carnets de la CAJOL

L'éveil d'une communauté libre, active et bienveillante

Rapport d'évaluation de la CAJOL 2009-2018

BILAN, La valeur du travail collectif

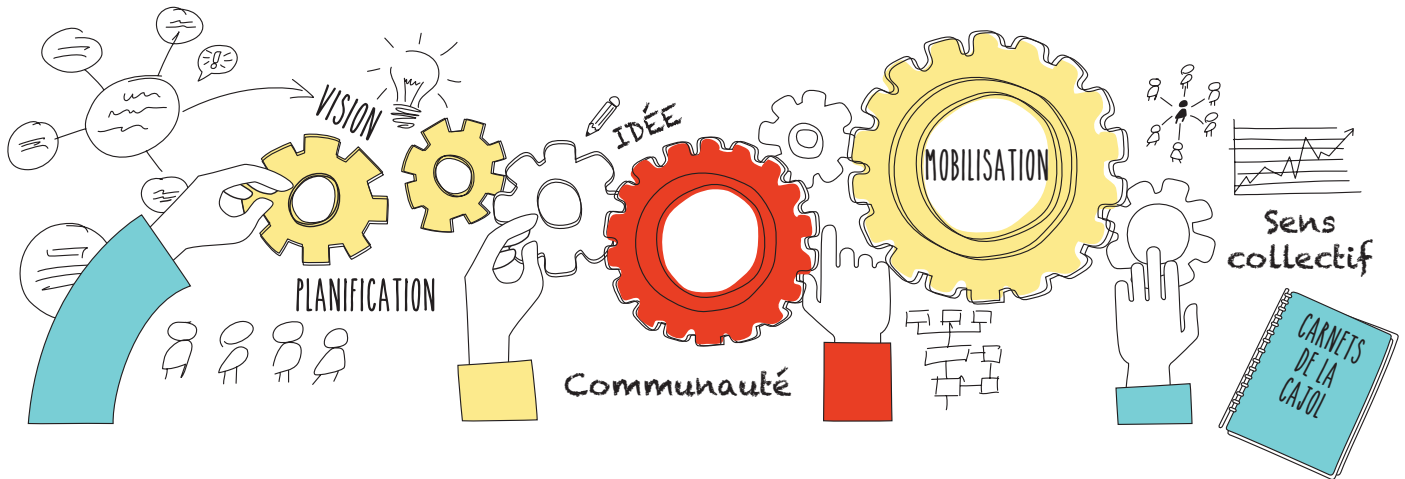
Atelier-dialogue sur l'expérience de la CAJOL et sur la valeur du travail collectif

Ce que vous trouverez dans le présent bilan

- Approche et méthodologie choisie
- La CAJOL, sa nature et ses rôles
- Les faits saillants 2009-2018 de la CAJOL
- Les effets observés dans la MRC de Joliette relatifs à la CAJOL
- Discussion et applications futures

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Malgré plusieurs décennies de concertation au Québec, identifier concrètement la valeur du travail collectif dans les communautés demeure difficile et ambigu. En effet, les rapports d'évaluation des retombées ou de l'impact de la mobilisation se contentent souvent de recenser les participants à la somme des activités offertes dans la communauté (argents investis, partenaires impliqués, parents et enfants rejoints) ou encore de nommer des éléments de processus internes qui se sont améliorés (ex.: on se connaît mieux, on s'est doté d'une gouvernance fonctionnelle, etc.) sans les relier à un sens collectif pour la communauté.



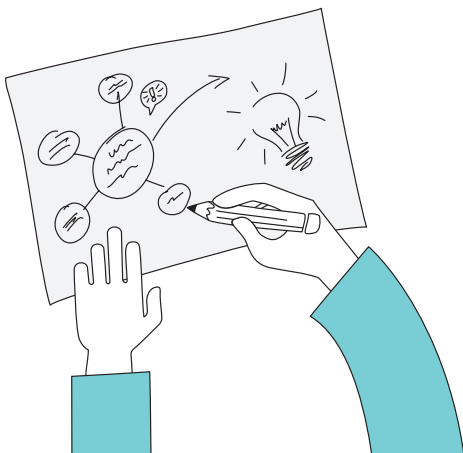
Avec notre dossier, **Les carnets de la CAJOL**, dont ce bilan fait partie, c'est exactement ce que nous vous proposons : lier nos leçons et nos apprentissages à une vision inspirante pour la communauté de la MRC de Joliette :

L'éveil d'une communauté bienveillante, libre et active

Nos intentions

- Partager nos découvertes et nos apprentissages avec la collectivité de la MRC de Joliette.
- Encourager l'éclosion et le développement d'autres initiatives de mobilisation autour de thèmes porteurs dans la MRC de Joliette et ailleurs.

Notre démarche collaborative en cocréation



- 1 Réflexion et rencontres sur la démarche, sur la raison d'être et sur l'apport d'une communauté telle que la CAJOL à Joliette
- 2 Conception d'une grille d'analyse
- 3 Collecte de données, interviews avec les partenaires et les intervenants et interprétation des faits et observations
- 4 Actualisation de nos réflexions, analyse, constats et rédaction du dossier
- 5 Présentation du bilan et de l'atelier-dialogue aux partenaires, aux bailleurs de fonds et à la communauté

LA CAJOL, SA NATURE ET SES RÔLES

La CAJOL a été identifiée et qualifiée de plusieurs façons :

Instance de concertation pour
les saines habitudes de vie et
la petite enfance


Regroupement local de
partenaires multisectoriels


Communauté d'action jeunesse


C'est d'ailleurs dans cette optique que les acteurs de la CAJOL avaient choisi de se rassembler autour de cet énoncé :

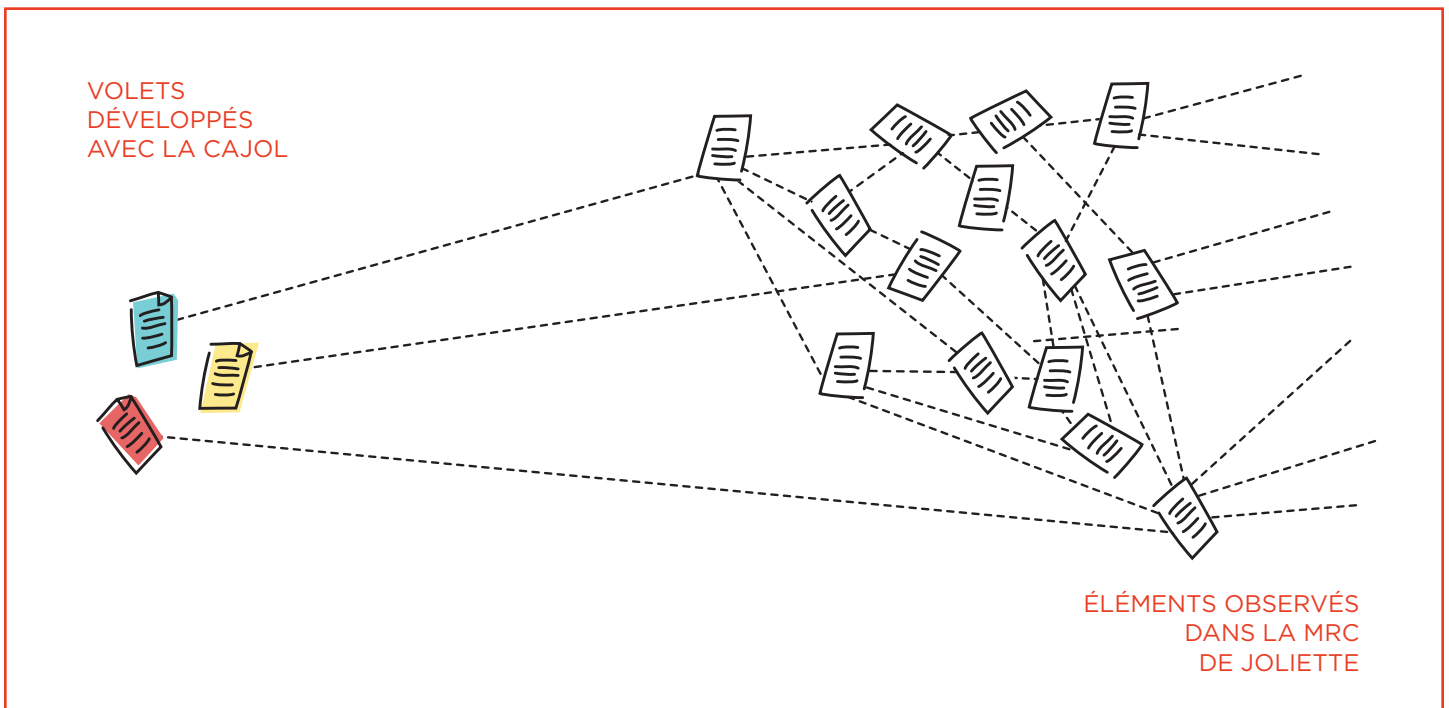
**Une communauté de gens
engagés pour que NOS jeunes
BOUGENT, MANGENT
et VIVENT pleinement.**

Quant à son rôle, il se divise en trois volets :

 Améliorer les capacités d'agir
des acteurs de la communauté.

 Organiser l'environnement autour
des enfants et des familles dans
un tout cohérent.

 Assurer une exposition maximale
et répétée à des messages et
interventions coordonnés.



HYPOTHÈSES ET CROYANCES - Ce en quoi nous avons cru

(Les points suivants sont extraits du Plan de communauté CAJOL 2015-2018, p.8)

- La mise en commun des efforts, des ressources et du pouvoir d'agir de chacun permet d'avoir une force d'impact plus grande dans le milieu.
- Les messages diffusés sont cohérents et récurrents auprès des jeunes, des familles et des autres acteurs du milieu.
- L'impact d'un travail structuré en collaboration dépasse la somme des actions portées par les organismes à cause des synergies créées entre les partenaires impliqués et de leur mobilisation envers la vision commune.



L'objectif poursuivi par la CAJOL est d'entourer l'enfant d'un filet de protection constitué d'actions portées par des organisations qui sont cohérentes entre elles. Même si chacun des acteurs de la communauté offrait des activités et services très performants, sans travail collectif, la portée de ces interventions se limiterait à la clientèle de l'organisation. L'exposition est alors insuffisante pour tendre vers le développement optimal de tous les enfants.

EN AGISSANT DE FAÇON COLLECTIVE, ON CRÉE UN CONTINUUM COHÉRENT QUI PERMET AUX FAMILLES ET AUX ENFANTS D'ÊTRE EXPOSÉS SUFFISAMMENT ET DE FAÇON CONTINUE AUX ACTIONS ET INTERVENTIONS.

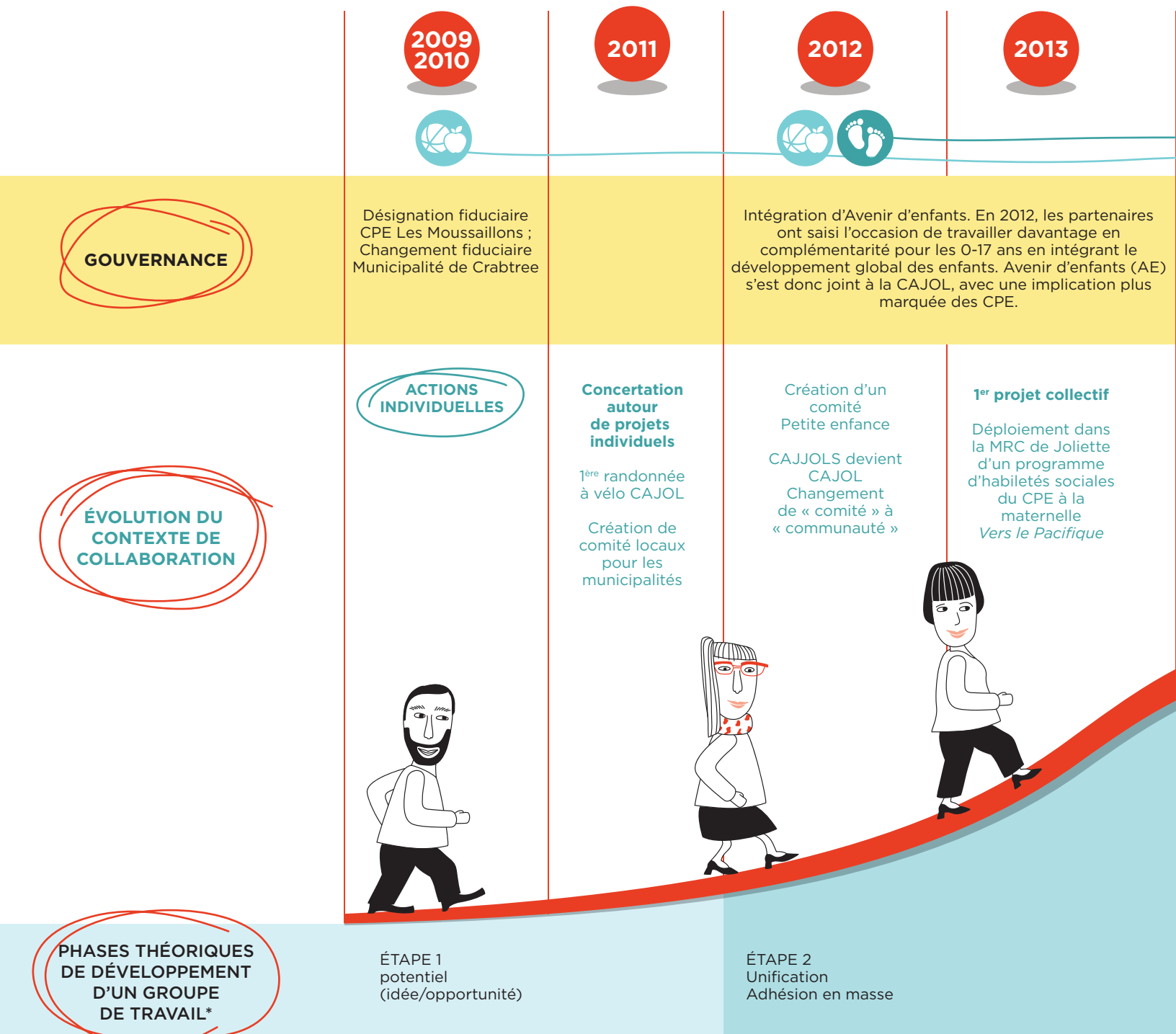


LE TRAVAIL COLLECTIF N'EST POSSIBLE QUE PAR UN ENGAGEMENT SIGNIFICATIF ET CONTINU DES PARTENAIRES.

CONTEXTE ET HISTORIQUE DE LA CAJOL

Création de la CAJOL, février 2009

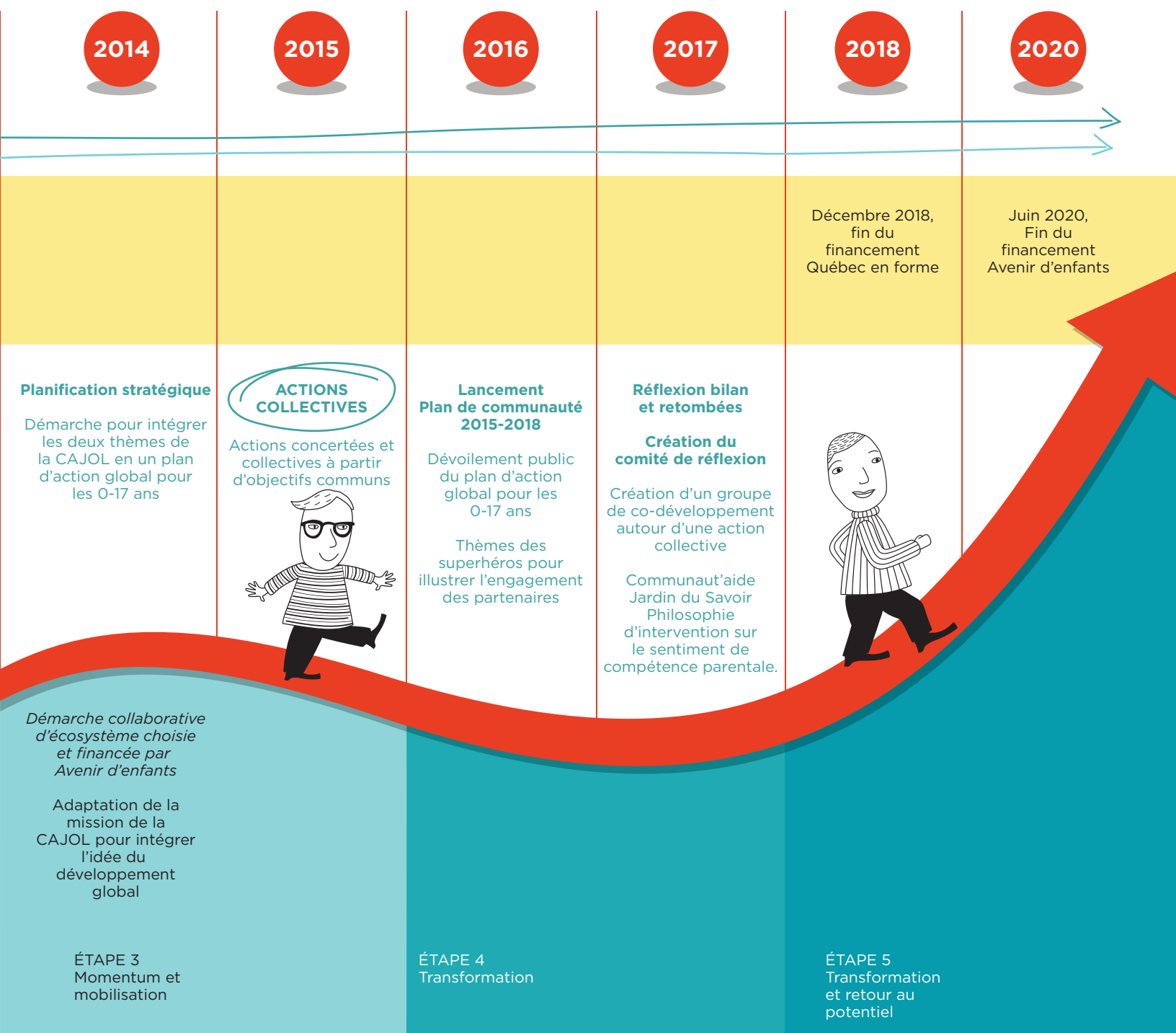
Appuyée par Québec en Forme, la CAJOL a été instaurée par les directions des loisirs municipaux qui, pour en arriver à déposer une première demande au bailleur de fond, ont réussi à rassembler les acteurs et intervenants des secteurs santé, scolaire et communautaire.



* Wenger, McDermott et Snyder (2002). Le Guide de mise en place et d'animation intentionnelle du CÉFRIO.

UNE PREMIÈRE ACTION COLLECTIVE MULTISECTORIELLE À JOLIETTE

Avant l'arrivée de Québec en Forme dans la MRC, les concertations existantes étaient surtout locales, sectorielles ou bipartites. Au palier régional, on comptait cinq instances régionales : la Table régionale des permanents en loisirs, la Table régionale des directions scolaires, la MRC pour les municipalités, la Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière (TROCL) et le Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière (RADD-L). Aussi, chaque communauté avait un comité de citoyens. L'action collective n'était donc pas absente, mais la démarche locale en saines habitudes de vie sera la première à pouvoir être considérée comme plurisectorielle.



Des données pour illustrer l'impact de la CAJOL dans la MRC de Joliette :

- 255 actions concrètes
- 29 356 participants, dont 2 360 intervenants et 27 176 parents et enfants
- 1 958 516 \$ investis par les partenaires financiers
- 18 000 heures d'accompagnement, d'aide et d'écoute pour les partenaires

ÉVALUATION ET CADRE D'ANALYSE

COMMENT NOUS AVONS ÉVALUÉ LES RETOMBÉES ET APPRENTISSAGES DE LA CAJOL

Afin d'analyser et d'interpréter les données, mais aussi de nommer et mettre en lumière les principaux indicateurs de succès d'un travail collectif d'un regroupement de partenaires, nous avons créé un cadre logique général. Le cadre d'analyse a été proposé par JFL Consultants qui accompagne notamment plus de 25 regroupements de travail collectif. Jean-Frédéric Lemay s'est inspiré du modèle d'effet des coalitions de Butterfoss (2007)*.

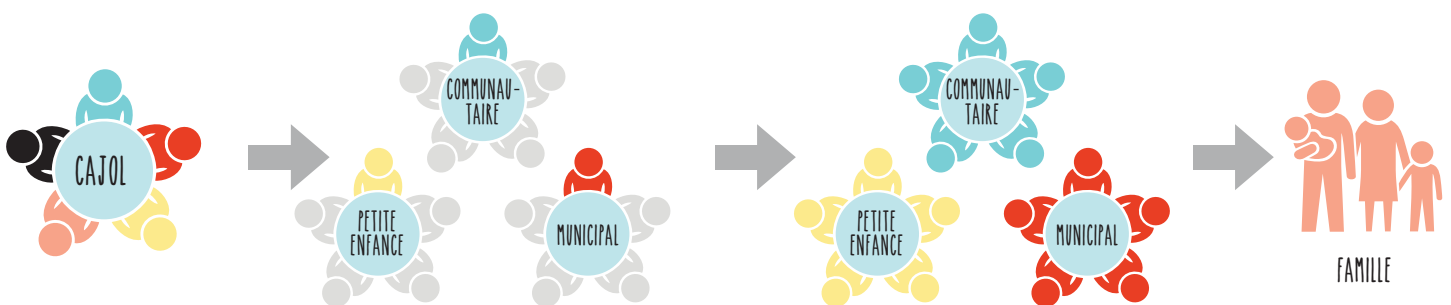
Cadre d'analyse

Le cadre d'analyse permet d'une part, de se recentrer sur le rôle, les actions que la CAJOL a fait, a travaillé, a développé et d'autre part, de faire des liens entre ces processus internes et les effets observés dans la communauté. Il ne s'agit pas seulement de mentionner que les membres de la table se connaissent mieux et ont développé des relations de confiance, mais de préciser avec clarté ce que cette relation nourrie et approfondie a produit comme effets globaux et spécifiques « sur le terrain » relatifs aux thèmes Saines habitudes de vie et Petite enfance (référencement, collaborations, etc.).

Démontrer concrètement l'apparition des effets recherchés

Plus concrètement, nous avons cherché à démontrer que l'appui à des structures concertées fonctionnelles - telles que la CAJOL - produit des effets (1) sur les acteurs et (2) sur l'offre de service et d'activités aux jeunes et aux familles qui ne peuvent pas avoir lieu sans ce type de démarche collective (par ex. : en se limitant à un financement par projet).

Chaîne d'effets


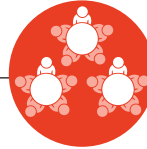
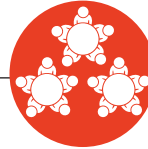



**Butterfoss, F.D. (2007). Coalitions and Partnerships in Community Health, Jossey Bass, San Francisco.

Dans ce bilan sont présentés les faits saillants.

Pour obtenir l'entièreté de l'étude et des observations, consultez le document : Rapport d'évaluation de la CAJOL 2009-2018.

CE QUE NOUS AVONS MESURÉ, OBSERVÉ ET CONSTATÉ :

EFFETS SPÉCIFIQUES RELATIFS À LA VISION ET AUX OBJECTIFS DE LA CAJOL				
 Effets « internes » de la CAJOL Effets sur les partenaires impliqués à la CAJOL et sur la dynamique de groupe	 Effets sur les partenaires impliqués dans les activités de la CAJOL et sur les membres de leurs organisations respectives Nous avons considéré divers niveaux d'implication, notamment la contribution à la vision et aux objectifs communs, la participation aux activités de la CAJOL	 Effets sur l'offre globale de services et d'activités aux jeunes et à leur famille Effet dans le continuum	 Effets sur les environnements favorables Encadrement politique réglementaire, physique, social, financier Faits saillants observés Résultats attribués au phénomènes observés	
Effet 1	Développement de la mobilisation et de la représentativité	Plus de partenaires impliqués, plus de contributeurs à la vision et aux objectifs communs	Amélioration de la portée et de la quantité des services	Plus de familles rejointes et des enfants exposés plus souvent aux activités
Effet 2	Développement de mécanismes de collaboration	Développement de pratiques et de collaborations entre les acteurs de la CAJOL	Amélioration de la fluidité, de la cohérence et de l'accès au réseau de services	Des familles mieux accompagnées grâce à des acteurs qui se connaissent et se reconnaissent
Effet 3	Développement des compétences individuelles et collectives	Développement de nouvelles connaissances. Bonification et amélioration des pratiques d'intervention des acteurs dans les organismes	Amélioration de l'efficacité des actions et des services du réseau (démarches et actions plus ciblées, plus pertinentes, plus globales, etc.)	Des activités et interventions plus efficaces et qui répondent mieux aux besoins des familles

Faits saillants observés

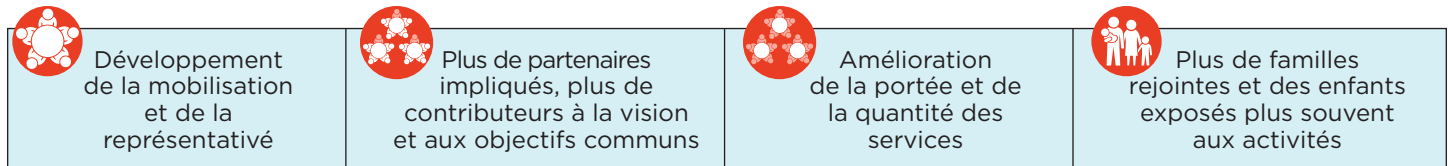
Il est généralement* reconnu que c'est en produisant ces effets qu'on verra ultimement les retombées sur les facteurs de protection et, éventuellement, des impacts sur les enfants (tel que rapporté par l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle*).

DISCUSSION AUTOUR DES FAITS SAILLANTS : LES EFFETS DU TRAVAIL COLLECTIF

EFFET 1.

PLUS DE FAMILLES REJOINTES ET DES ENFANTS EXPOSÉS PLUS SOUVENT AUX ACTIVITÉS

Cette chaîne porte sur la portée et l'effet multiplicateur des investissements qu'a permis la CAJOL.



En mobilisant des partenaires et des collaborateurs sur le terrain, la CAJOL a permis et a canalisé des investissements majeurs dans la MRC de Joliette qui ont contribué à élargir la portée globale de son action. Cette portée s'illustre à la fois par l'évolution du nombre de partenaires au sein du regroupement et par l'élargissement de l'offre de services aux familles.

La CAJOL a permis de consolider l'engagement des partenaires d'abord, envers les thématiques Petite enfance et Saines habitudes de vie, puis, envers des stratégies plus précises. Cet engagement a permis d'avoir des effets sur la collectivité des intervenants de tous les milieux touchés par ces thématiques. Et conséquemment, cet engagement a à son tour eu des retombées sur l'offre de services aux familles.

Les 6 CPE ont conçu ensemble des mesures structurantes sur le jeu libre et actif et instauré une politique alimentaire et du sommeil afin de s'assurer de la cohérence dans l'offre de service. Ils organisent ensemble les conférences sur le sommeil et offrent à tous les parents des différentes installations et organismes communautaires famille à participer.

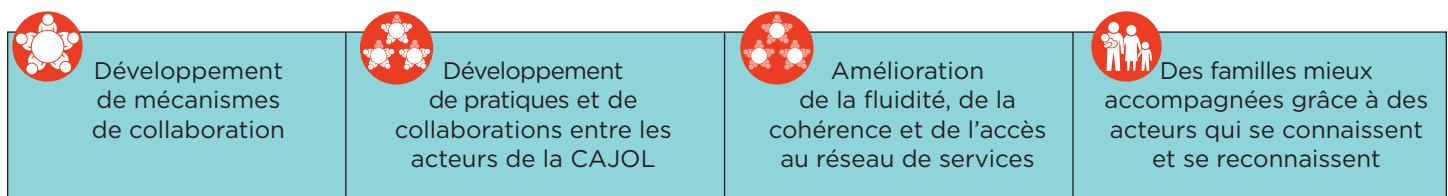
Les politiques familiales conçues dans 4 municipalités où il y a eu participation de la coordonnatrice de la CAJOL ont permis de rendre les actions, en lien avec les saines habitudes de vie et l'agir tôt, plus porteuses et plus cohérentes avec les services déjà offerts sur le terrain.

Une offre de Libre-Service avec des actions telles que Les Croque-Livres, les Boîtes à thèmes, les jardins collectifs et les coffres à jouets sont présents dans les différentes localités. Ils ont été réfléchis et implantés de façon collective afin d'offrir des services gratuits et accessibles pratiquement en tout temps à toutes les familles de la MRC.

EFFET 2.

DES FAMILLES MIEUX ACCOMPAGNÉES GRÂCE À DES ACTEURS QUI SE CONNAISSENT ET SE RECONNAISSENT

Cette chaîne porte sur les maillages entre les acteurs de la petite enfance et des saines habitudes de vie.



En effet, le fait que les organisations de secteurs différents apprennent à se connaître et, surtout, à se reconnaître est central pour la qualité du réseau de services et d'activités offert aux familles de la MRC. Ces maillages entre organisations ont :

- amélioré l'efficacité du réseau de services par le partage de ressources (dont l'expertise),
- généré de nouvelles initiatives concertées offertes aux familles, et
- généré des retombées en matière d'accompagnement des familles.

Il s'agit selon nous de la chaîne d'effets la plus importante et la plus significative dans la MRC.

« les partenaires ont développé le réflexe de se rencontrer ou de se téléphoner pour se mettre au courant de leur projet et pour définir leur zone de collaboration potentielle. Ils vivent des expériences positives en étant plus porteurs et cohérents, et

en économisant sur les ressources. Ils se sont rendu compte que ce partage des ressources, des connaissances ou des façons de faire est en soi enrichissant pour chacun des milieux, que cela vient consolider leur motivation à travailler ensemble. On peut dire que, pour une grande majorité, ils travaillent réellement en collaboration.»

Des exemples d'actions collectives qui n'auraient jamais été possibles sans le travail collectif de la CAJOL

DAFA, Développement de compétences d'animation de camps de jour il y a un partage d'idées, d'expertise et de ressources; c'est ce que les services des loisirs ont pu trouver en participant à ce projet. Les ressources en coordination des camps de jour municipaux étaient responsables, au prorata de la grosseur de leur milieu, d'offrir la formation DAFA à l'ensemble des animateurs de camps de jour. La formation d'environ 30 h a donc pu être offerte à de plus petits milieux pour qui l'accréditation des animateurs était plus difficile.

Les **groupes du CPE de Crabtree**, en collaboration de la municipalité, participent à divers activités comme des visites à la bibliothèque, les Croque-Livres, des pique-niques dans l'érablière avec les élèves de la maternelle.

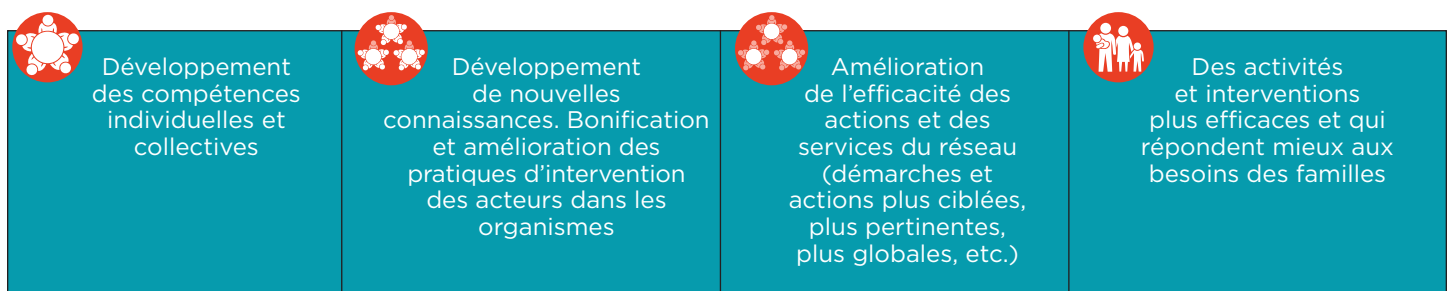
Au **CPE Belle Bulle**, un atelier aux jardins collectif avec la Soupière et des activités avec l'école primaire de Saint-Paul (Halloween, Saint-Valentin, Noël, croque-livres) ont eu lieu. La Maison Parent-Aïse lui a apporté du surplus de matériel.

Le **Jardin du Savoir** de la Soupière (jardin collectif) propose un calendrier d'ateliers et d'activités aux différents services éducatifs, aux camps de jour, aux écoles et aux organismes communautaire. L'équipe de football d'une école secondaire vient labourer le terrain à chaque printemps.

EFFET 3.

DES ACTIVITÉS ET INTERVENTIONS PLUS EFFICACES ET QUI RÉPONDENT MIEUX AUX BESOINS DES FAMILLES

Cette chaîne d'effet porte sur la bonification des activités et des interventions existantes dans la MRC de Joliette.



Le développement de compétences collectives permet aux partenaires CAJOL d'améliorer l'efficacité des actions du plan de communauté de la CAJOL, mais aussi de renforcer la capacité d'agir des acteurs dans leurs milieux respectifs, par le biais de formations, d'accompagnement ou de démarches collectives. Ces changements observés chez les acteurs de la petite enfance ont ensuite des retombées sur l'efficacité des interventions, sur l'accès aux services et sur la cohérence de l'offre de services.

« Au cours de l'année, les partenaires ont solidifié les liens entre eux. Le travail collectif, cette façon de se mobiliser, est devenu naturel au cours des mois, et les échanges sont de plus en plus efficaces et soutenant dans leur quotidien respectif. Une tendance à vouloir échanger davantage avec ses partenaires locaux afin de favoriser l'efficacité des actions et de s'entraider se fait beaucoup sentir. Ils sont en mesure de constater la force que le travail collectif peut avoir sur les transformations souhaitées qu'ils désirent voir apparaître chez les jeunes, leur famille et la communauté. »

Des exemples de démarches collectives qui n'auraient jamais été possibles sans le travail collectif de la CAJOL

Cette bonification est rendue possible grâce aux compétences collectives qui sont développées au sein de la CAJOL et grâce au travail de renforcement de la capacité d'agir des acteurs du milieu.

Programme d'habiletés sociales du CPE à la maternelle

Choix du programme Vers le Pacifique pour uniformiser les approches et ainsi créer un message cohérent et commun dans les services éducatifs et lors du passage à la maternelle. L'école primaire des Prairies instaure ce programme aux classes de 1re et 2e année (prise en charge financière par l'école) afin de poursuivre le travail entamé dès la petite enfance.

Philosophie d'intervention et ses outils

Neuf partenaires, aidés d'un consultant externe en évaluation, développent un cadre d'intervention sur le sentiment de compétence parentale. À travers 8 pratiques reconnues comme pouvant guider l'intervention, l'une d'entre elles a été sélectionnée par tous les partenaires de la CAJOL comme projet-pilote (souligner les efforts du parent aussi souvent que possible) afin de s'assurer de la pertinence et de l'accessibilité des outils d'accompagnement et d'information qui y sont développés.

DISCUSSION GÉNÉRALE ET APPLICATIONS FUTURES

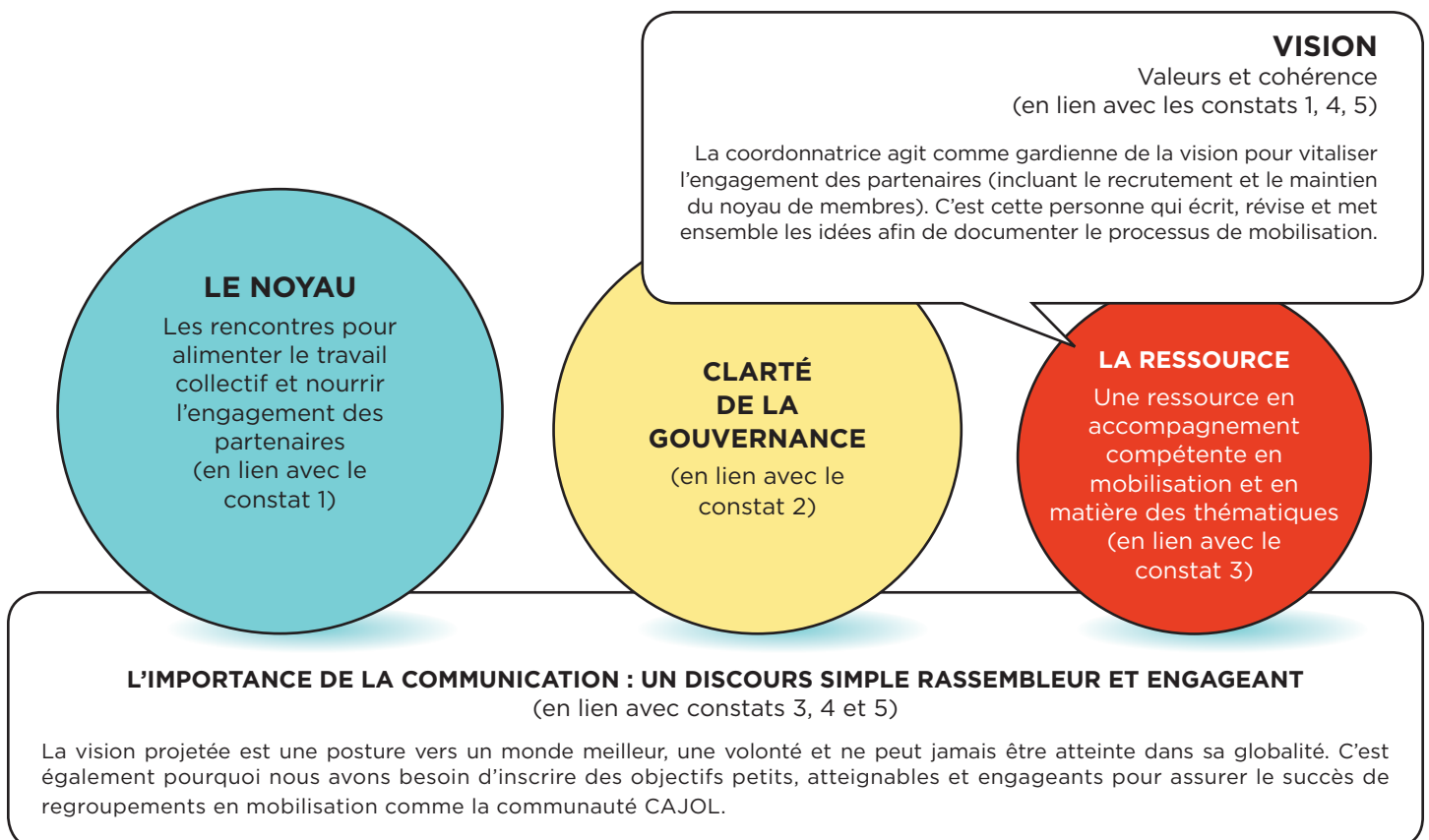
Depuis 2009, nous sommes passés progressivement d'actions individuelles, puis à des actions concertées, avec de plus en plus de portée, de pertinence et d'efficacité pour finalement en arriver aujourd'hui à de véritables démarches collectives. L'énergie, le temps et les ressources investis dans la réflexion et la coordination communes des activités et actions sur le territoire s'est traduit par trois faits saillants que nous avons nommés précédemment : des familles mieux accompagnées grâce à des acteurs qui se connaissent et se reconnaissent; plus de familles rejointes et des enfants exposés plus souvent aux activités; des activités et interventions plus efficaces et qui répondent mieux aux besoins des familles.

De plus, non seulement nous avons su arrimer les deux visions externes des organismes qui nous parrainent (QeF et AE), mais nous avons su les transformer afin de pleinement nous les approprier. Cela nous a permis de définir les priorités en fonction de nos réalités vécues, de nous rassembler, de nous motiver en vue de nous accomplir... **Bref, notre communauté CAJOL est passée d'un état de « concertation » à « mobilisation ».**

Au-delà de ce qui a été « créé » par la CAJOL, c'est-à-dire : les planifications stratégiques, les plans d'actions, les projets et les démarches, le travail collectif effectué dans le cadre de la CAJOL a bel et bien dépassé la somme des actions portées par les partenaires impliqués. Le comité de réflexion en est convaincu notamment à cause de :

- La volonté collective de poursuivre le travail amorcé
- Le groupe fondateur plus solide
- La clarté stratégique envers les enjeux communs
- L'esprit de corps et d'entraide perçu et vérifié entre les partenaires impliqués
- Le fait que quatre ressources de qualité ont été formées par la CAJOL, QeF et AE pour exercer des rôles de mobilisation, dont deux sont encore actives dans la MRC de Joliette
- La sensibilisation des organismes en périphérie à la vulnérabilité

Le comité espère que les leçons et les acquis ne seront pas oubliés dans le passage vers la prochaine étape et c'est pourquoi nous avons rassemblé les constats observés par JFL consultants pour les proposer dans un cadre global et cohérent. Nous les exposons ici brièvement.



CONSTAT 1

L'IMPORTANCE DE SE CÔTOYER PHYSIQUEMENT ET LE RÔLE CLÉ DE LA COORDINATION.

Il ne faut pas sous-estimer les moments au cours desquels les partenaires ont la chance de se rencontrer et de se côtoyer. Que ce soit au sein d'une instance régionale comme la CAJOL ou d'instances plus locales, c'est lors de ces moments que des liens personnalisés se tissent entre les personnes et facilitent ensuite la création de collaborations sur le terrain. Les liens de confiance entre les partenaires se construisent à partir d'expériences concrètes d'où la pertinence de certains projets de faible ampleur, mais qui font apprendre à collaborer.

Un des constats qui ressort de toutes les entrevues est que l'on conçoit la plus-value de travailler ensemble, mais que le temps est limité. Ainsi, avoir une ressource en appui qui fait les tâches administratives, mais aussi les démarches pour recruter de nouveaux membres et qui sert d'agent de liaison entre les partenaires semble être un incontournable. Les répondants mentionnent que sans cela, ils ont de la difficulté à envisager une structure qui fait plus d'une ou deux réunions d'information par année.

CONSTAT 2

LA STRUCTURE COMPLEXE DE TABLE COMME LA CAJOL NÉCESSITE DE CLARIFIER LA GOUVERNANCE ET LES RELATIONS HIÉRARCHIQUES ENTRE LES PARTIES ET AVEC LES PERMANENTS.

Les entrevues montrent que ces structures complexes sont parfois un peu étrangères aux organisations qui prennent des rôles dans la gestion ou la gouvernance. Ainsi, il apparaît crucial de bien préciser le rôle du fiduciaire, l'encadrement des permanents, les liens entre le collectif et le fiduciaire (qui décide de quoi en cas d'enjeu). Aussi, il apparaît qu'un accompagnement plus intensif à ce niveau aurait été souhaitable, des modèles fonctionnels existent sur le territoire québécois.



CONSTAT 3

LES RESSOURCES EN ACCOMPAGNEMENT GAGNENT À S'HARMONISER POUR CRÉER UNE APPROCHE COHÉRENTE.

Les entrevues montrent que lorsqu'une structure collective bénéficie de plusieurs ressources en accompagnement, cela peut avoir des effets positifs, mais il est important que ces ressources s'harmonisent et envoient des messages cohérents et donnent une impression de collégialité. Lorsque plus d'une ou deux ressources sont impliquées en plus de la coordination, il serait peut-être pertinent de songer à un petit comité *ad hoc* pour arrimer les approches et objectifs des différents accompagnants.

CONSTAT 4

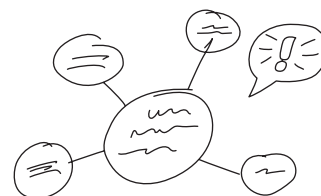
DANS UNE OPTIQUE DE DÉMARCHÉ COLLABORATIVE, LES ACTIONS ET PROJETS GAGNENT À ÊTRE CONÇUS ET ÉVALUÉS EN FONCTION DE LEUR CONTRIBUTION À LA MOBILISATION DE NOUVEAUX ACTEURS, À LA CRÉATION DE SYNERGIES OU À L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES BEAUCOUP PLUS QU'EN FONCTION DES RÉSULTATS SUR LA CLIENTÈLE.

La pertinence et l'importance des actions que posent les structures comme la CAJOL peuvent être appréhendées de diverses façons. Si on se limite à évaluer les résultats ou les effets sur les familles, il est possible que l'on ne capte pas l'importance d'un projet à petite échelle, mais qui permet de construire de nouvelles synergies durables entre les acteurs du milieu ou encore d'amener un nouveau joueur à agir en petite enfance. La grille de lecture et d'évaluation des projets devrait se faire en fonction du cadre d'analyse présenté plus haut plutôt que dans une logique de gestion de projets classiques.

CONSTAT 5

LES PLANS D'ACTION, PEU IMPORTE LA MÉTHODE DE PLANIFICATION, SONT BEAUCOUP TROP AMBITIEUX. CE QUI IMPORTE EST D'APPRENDRE À TRAVAILLER ENSEMBLE POUR ENSUITE REPRODUIRE LES EXPÉRIENCES PLUTÔT QUE DE LIVRER PLUSIEURS PROJETS ÉPARILLÉS.

Un constat récurrent chez les répondants qui indiquent le peu de temps disponible, mais qui arrivent collectivement à des plans stratégiques très ambitieux. Est-ce que ce sont les méthodes de planification proposées? Les sommes disponibles? Une tendance naturelle à vouloir ratisser large? Difficile à dire, mais c'est une tendance récurrente au sein des tables en petite enfance.





AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES



CAJOL

Communauté
d'action jeunesse
de la MRC de Joliette